

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك عبد العزيز
كلية الاقتصاد والإدارة

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمدينة جدة

إعداد

عبد العزيز بن عبدالله العرب

١٤٢٩هـ

لتحميل نسختك المجانية

ملئقي البحث العلمي



www.rsscra.info

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات**المقدمة**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً فى أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة وفهم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية. ويكون التركيز فيه على تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين سواء كان هذا المستفيد داخل أو خارج المنظمة أو المنشأة. ومن خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم ومن ثم تلبيتها والقيام بأدائها على الوجه الصحيح والمطلوب من خلال التحسين والتطوير المستمرين لها لتصل إلى أعلى مستويات الأداء وهو الإتقان المنشود.

وكلمة إدارة لا تعني أن هذه العملية خاصة بالمديرين فقط دون غيرهم من الموظفين بل أنها تعني أن كل شخص يعتبر مديراً لعمله ومسئولاً عن التفكير فيه وتطويره وتحسينه وإتقانه من خلال معرفة دقائق وتفاصيل ذلك العمل. ولا بد أن تشمل هذه الإدارة جميع المنسوبين لذلك سميت الشاملة لعموميتها وشموليتها لجميع الأقسام وجميع المستويات من الموظفين بلا استثناء ابتداء من الرئيس العام وانتهاء بعامل النظافة. وتكون عامة لكل الموظفين من أعلى الهرم إلى أسفله ومن أقصى الهيكل إلى جانبه الآخر.

ونظراً للمنافسة الشديدة التي تواجه المستشفيات فإنها فى حاجة ماسة وضرورية لإتباع إدارة الجودة الشاملة حتى تقدم هذه المستشفيات خدمة طبية جيدة وبسعر مقبول فى نفس الوقت.

وسوف نتناول فى هذا البحث " الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات "

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الفصل التمهيدي منهجية البحث حيث نتناول مشكلة البحث وأهمية وأهداف وفروض البحث ومجتمع وعينة البحث وحدود ومنهج البحث وأداة جميع البيانات والأسلوب الإحصائي المستخدم في البحث.

وفي الفصل الأول: ماهية وخصائص وأساليب الجودة ومدى أثرها، حيث نتناول ما هو المستشفى وأنواع المستشفيات وتعريف الجودة ومراحل تطور مفاهيم الجودة واستراتيجية الجودة والعوامل المؤثرة على الجودة ومسؤولية الجودة وأساليب تطوير الجودة وفوائد التخطيط للجودة وإدارة مراقبة الجودة وفرق الجودة والتدريب على الجودة.

أما الفصل الثاني: تعريف وأهداف الإدارة الشاملة ومراحل تطبيقها، حيث نتناول في هذا الفصل تعريف الجودة الشاملة وتعريف إدارة الجودة الشاملة وأهدافها وأسس ومبادئ تطبيقها والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، ثم نتناول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومعوقاتهما، ثم نتناول تكلفة الرقابة الكلية للجودة ومراحل رقابة الجودة وكيفية تجنب الفشل في سياسة الجودة وتطبيقات إدارة الجودة بالمؤسسات العربية.

أما الفصل الرابع: وهو خاص بالدراسة الميدانية فسوف نتناول أسلوب جمع البيانات وتحليل العينات والنتائج والتوصيات.

واني أرجو من الله العلي القدير أن أكون قد وفقت في عرض الموضوع كما ينبغي أن يكون.

والله ولي التوفيق..

الفصل التمهيدى

مشكلة البحث:

تواجه المنظمات سواء فى القطاع العام أو القطاع الخاص موجه من التحديات أهمها المنافسة الحادة ويزيد من حدة هذا التحدي التغيير فى سلوك المستهلك الذى بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسى لاختيار المنتج أو الخدمة بغض النظر عن مصدر تلك الخدمة أو المنتج.

وتواجه إدارة المستشفيات الخاصة بعد أتساع وتطوير العديد من المستشفيات منافسة قوية فى الداخل أو الخارج، لذلك فإن مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر فى غاية الأهمية لتتمكن هذه المستشفيات من البقاء والاستمرار.

فالبعض من أنه لا توجد وصفة إدارية تمكن المستشفيات من مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها إلى حد كبير. وذلك لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن المستشفيات من التميز.

ومن هنا تتضح مشكلة البحث فى إلقاء الضوء على الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات من التعامل مع التحديات التى تواجهها والتغلب عليها ومعرفة مدى جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها بعد تطبيقها فى المستشفيات الخاصة بمدينة جدة.

ويمكن صياغة أسئلة البحث على النحو التالى:

هل تطبيق المستشفيات الخاصة فى مدينة جدة إدارة الجودة الشاملة ؟

وهل حققت تلك المستشفيات بعد تطبيق الجودة الشاملة تطويراً وتميزاً فى

الخدمة الطبية المقدمة للمرضى بسعر أو بشكل مناسب ؟

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

أهمية البحث:

تتبلور أهمية البحث في دراسة الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات الخاصة ومعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المستشفيات الخاصة بمدينة جدة والوقوف على مدى استخدام إدارة الجودة الشاملة في التغلب على المشكلات الإدارية التي تواجهها لتقديم خدمة طبية متميزة بسعر منافس تواجه به المستشفيات المنافسة سواء بداخل المملكة العربية السعودية أو في خارج المملكة.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- معرفة مفهوم الجودة الشاملة.
- ٢- دراسة فوائد ومميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة بمدينة جدة.
- ٣- الوقوف على أساليب تحسين الجودة الشاملة.
- ٤- دراسة الصعوبات التي تواجه المستشفيات الخاصة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٥- دراسة كيفية إعداد خطة لبرنامج الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة.
- ٦- معرفة الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.
- ٧- دراسة الأسلوب الإداري المتبع في المستشفيات الخاصة بمدينة جدة.
- ٨- معرفة مدى تبني الإدارة العليا بالمستشفيات الخاصة للأساليب التي ترفع جودة الخدمة والأداء.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات**فروض البعث:**

- ١- هناك علاقة جوهرية بين السياسات الإدارية ونمط القيادة والتوجه الاستراتيجى للجودة الشاملة.
- ٢- هناك علاقة جوهرية بين السياسات الإدارية الخاصة بتشجيع التجديد والابتكار وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- ٣- هناك علاقة جوهرية بين السياسات واللوائح الخاصة بالتقدير والمكافآت والترقية وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- ٤- هناك علاقة بين السياسات والممارسات الخاصة بنظم التدريب وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- ٥- هناك علاقة جوهرية بين السياسات والممارسات الخاصة بالاتصالات الإدارية وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

مجتمع وعينة البعث:

مجتمع البعث المسئولون بالمستشفيات الخاصة بمدينة جدة، ولما كان مجتمع البعث كبير جداً بالإضافة إلى ضيق الوقت، لذلك اختار الباحث عينة عشوائية حيث سيتم اختيار عشرة مسئولين من عشرة مستشفيات خاصة بمدينة جدة بطريقة عشوائية وذلك لاستطلاع آرائهم حول أسئلة البعث.

حدود البعث: سوف يسلك الباحث فى هذه الدراسة الحدود أو المجالات التالية:

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على المسئولين بالمستشفيات ممن هم فى درجة مدير أو نائب مدير أو مشرف عام المستشفى ورؤساء الأقسام.

الحدود الزمانية: سوف تقتصر الدراسة على الفصل الدراسى الأول لعام ١٤٢٩هـ

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

منهج الدراسة:

سوف يسلك الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي حيث ستقوم بوصف المعلومات التي سوف نحصل عليها من الكتب والمراجع والدراسات المتعلقة بالبحث، حيث تبين أهمية تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة وتحسين الخدمة بهذه المستشفيات والبحث تحليلي حيث سيقوم الباحث بتحليل البيانات التي سيتم الحصول عليها من استمارات الاستبيان وذلك بهدف التوصل إلى نتائج وتوصيات الدراسة.

أداة جمع البيانات:

الدراسة النظرية:

سوف يقوم الباحث بالإطلاع على الكتب والدراسات المتعلقة بموضوع البحث.

الدراسة الميدانية:

سوف يقوم الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث من المسؤولين بالمستشفيات الخاصة بمدينة جدة لاستطلاع آرائهم حول أسئلة البحث والخروج بمعلومات حول موضوع البحث.

الأسلوب الإحصائي المستخدم في البحث:

سوف يقوم الباحث باستخدام الأسلوب الإحصائي التكرارات والنسب المئوية في تحليل استمارات الاستبيان وذلك بهدف التوصل إلى نتائج وتوصيات البحث.

الفصل الأول

ماهية وخصائص وأساليب الجودة وفوائدها

- ما هو المستشفى
- أنواع المستشفيات
- مفهوم الجودة
- مراحل تطور مفاهيم الجودة
- استراتيجية الجودة
- العوامل المؤثرة على الجودة
- مسؤولية الجودة
- أساليب تطوير الجودة
- فوائد التخطيط للجودة
- إدارة مراقبة الجودة
- فرق الجودة
- التدريب على الجودة

ما هو المستشفى :

المستشفى هو المكان لإيواء المرضى والمصابين حتى يتم شفاؤهم لذلك فإن لهم طابع مميز عن عيادة الحى أو المكتب الصحى أو عيادة

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

الطبيب من حيث انه يحتوى فى داخله على أسره لإيواء المرضى لذلك فإن أول وظيفة من وظائف المستشفى هي إيواء المرضى والمصابين الأمر الذى يقربه من وظيفة الفندق.

والمرضى والمصابين يلقون الرعاية الطبية عن طريق أطباء عامين ومتخصصين يقومون بأعمالهم كل الوقت أو بعض الوقت ولكنهم فى مجموعهم يمثلون الهيئة الطبية للمستشفى ويمارسون نشاطهم بناء على تفويض من إدارته العليا التي تظل مسئولة عما يقدمه من رعاية لمرضاة ومصابيهم وهؤلاء الأطباء لهم الحق فى استخدام الخدمات المتاحة فى المستشفى ولهم حق استعمال معدات وأدوات ومستلزمات وأجهزة المستشفى لتقديم أقصى رعاية ممكنة للمريض والمصاب (1)

أنواع المستشفيات :

هناك عدة تقسيمات للمستشفيات نوضحها فيما يلى: (2)

أ- يمكن تقسيم المستشفيات إلى نوعين أساسيين هما:

المستشفى التخصصى - المستشفى ذو التخصصات المتعددة

المستشفى التخصصى:

هو الذى يكون متخصص فى علاج جزء من أجزاء الجسم كالعين والأنف والأذن والحنجرة ومستشفيات العظام ومستشفيات السرطان.

(1) على/ زهير حنفى / ١٣٩٦/١٩٧٦م ، (المستحدث فى الإدارة العليا للمستشفيات) ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ص ٨-٩ .

(2) مركز البحوث بالغرفة التجارية والصناعية بجدة / ربيع الاول ١٤٠٣- ديسمبر ١٩٨٢ ، (الإدارة فى المستشفيات الخاصة دراسة

تحليلية) الغرفة التجارية الصناعية جدة ، ص ١٤-١٥ .

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

أما المستشفى ذو التخصصات المتعددة فإنه يهدف فى مجموعه إلى تقديم العلاج للعموم رجالاً كانوا أم نساءً أم أطفالاً والذين يعانون من إصابة أو مرض فيما عدا بعض الأمراض سريعة العدوى هذا من الممكن أن يلحق بتلك المستشفيات أقساماً لأمراض الأطفال والأمراض المنوطة (مثل البلهارسيا والأنكلستوما) ليمنح تقديم خدمة متكاملة بالمستشفى.

ب- يمكن تقسيم المستشفيات العامة (الحكومية) حسب المنطقة التي توجد فيها إلى ثلاثة أنواع هم:

- المستشفى العام: وهو المستشفى الذي يخدم منطقة وتوجد به كافة التخصصات العامة وعادة ما يختار له مكان استراتيجي ليمنح من خلاله تقديم الخدمة بسهولة ويسر.

- المستشفى المركزي: وهو عبارة عن مستشفى متوسط يشتمل على بعض مئات الأسرة حيث تتوافر به التخصصات العامة في مجالات الأمراض الباطنية والجراحية والتوليد.

- المستشفى المحلي: وهو مستشفى صغير توجد به أسرة يتراوح عددها من ٢٠٠ سرير إلى ١٠٠ سرير حيث يتوافر به حسب الحاجة التخصصات العامة في الأمراض الباطنية والجراحية ورعاية الأمومة.

ج- يمكن أن تنقسم المستشفيات من حيث الملكية إلى:

المستشفى الحكومي - المستشفى الخاص

المستشفى الحكومي: هو الذي يدار بواسطة سلطة عامة أي بمعنى آخر يدار بواسطة منظمة من منظمات الإدارة العامة. ولذلك يسمى أحياناً بالمستشفى المملوكة ملكية عامة

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

وفى بعض الأحيان يكون المستشفى تابعاً رأساً لوزارة الصحة كواحد من المستشفيات التى تملكها، وقد يكون مملوكاً أو يدار بواسطة منظمة أخرى من منظمات الإدارة العامة.

المستشفى الخاص: فىنقسم إلى نوعين هما:

- ١- المستشفى الخاص الذى تملكه جهة لفعل الخير ولا تهدف من ورائه إلى تحقيق الربح أو إدارته كمشروع تجارى وهذا النوع من المستشفيات قد تملكه هيئات دينية أو بعض الشركات الصناعية أو إحدى المنظمات الاجتماعية لفعل الخير وغير ذلك.
- ٢- مستشفى خاص تملكه منشأة أو فرد أو مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق الربح، ونمط إدارته كنمط إدارة المشروع التجارى.

مفهوم الجودة :

الجودة هى معيار الكمال الذى تجب ممارسته فى كل الأوقات وهى جهد مستمر متطور. لا يوجد حد للجودة التى يمكن تحقيقها حتى فى أحقر الأعمال (ديف توماس).

وان الجودة هى معيار أو هدف أو مجموعة متطلبات. والجودة هى هدف يمكن قياسه وليس إحساس مبهم بالصلاحيّة. إنها جهد متواصل من أجل التطور وليست درجة محددة للامتياز. إنها نتيجة ولا يمكننا امتلاك الجودة ولكن يمكننا فقط ممارستها. إن الجودة معيار للكمال نقرر عن طريقه ما إذا كنا قد أدينا ما عزمنا عليه فى الوقت المحدد وبالكيفية التى

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

قررنا أنها تلائم احتياجات عملائنا. هل كل عملائنا سعداء بالطريقة التي قدمنا بها خدماتنا أو أدينا بها أعمالنا؟ إذا كانوا سعداء يمكننا القول بأننا قد حققنا أهداف الجودة وأن جودة الصناعة هي (ملائمة الغرض) وفي صناعة الخدمات والتي تكون شخصية إلى حد ما نقول أن الخدمة الجيدة هي تلك التي "تسهل تجربتها" وبعبارة أخرى، فقد أتفق العاملون على أن يقوموا بتجربة ممارسة الجودة وأن يقيسوا نتائج الجودة من خلال استطلاع آراء العملاء بشأنها. فبطاقة التقرير التي تحظى بتقدير امتياز من العملاء الداخليين والخارجيين هي المحك النهائي للجودة.^(١)

وتعرف الجودة بأنها هي تحسين الأداء وهي الملائمة للاستخدام وهي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء وانخفاض شكاوي العملاء وانخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل والنجاح في خفض التكاليف وتنمية المبيعات. فالجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق أي رغبات معلنة أو مفترضة.^(٢)

والجودة هي القيام بأداء العمل بإتقان وعلى الوجه المطلوب والمقبول^(٣) كما أمرنا الله عز وجل ورسوله صلى الله عليه وسلم. كقولة تعالى: "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً"^(٤) وقولة صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"^(٥)

^(١) بون / ديان ، جريجز / ريك/ ترجمة الفرس/ سامي حسن ، العديلي / ناصر محمد / ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م ، (الجودة في الاداء

الاداري : دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية) ، دار افاق الابداع العالمية ، الرياض ، ص ١٥ .

^(٢) السلمي/علي/١٩٩٠م ، (ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ٩٠٠٠) دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ص ١٧-١٨

^(٣) حسين بن ردة القرشي ، إسرار النجاح في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة (حده : دار حافظ للنشر والتوزيع ، ١٤٢٠هـ ،

١٨،١٩ ص

^(٤) سورة الملك ، الآية ، ٢

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

يعرف Ba Ker and connell والأداء المتميز للمنتج ويرى Abouzeid أن الجودة هي جهل السلعة أكثر قدرة علي الأداء المتميز في السوق ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع ويعرف المعهد الأمريكي للمعايير الجودة بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة علي الوفاء باحتياجات معينة.

استراتيجية الجودة :

تتمثل استراتيجية الجودة في ثمانية دروس للتعلم هي: (١)

- ١ - التعليم والتدريب: إن الالتزام بتعليم وتدريب جميع المديرين والعاملين يعتبر أمراً في غاية الأهمية. وقد أوضح المديرين الذين تحدثوا معنا أن الأعمال والإنجازات الخاصة بجماعة العمل لها انعكاسها المباشر على المدير. فجماعة العمل ملتزمة والفعالة تتقابل بانتظام لمناقشة تحسينات الجودة، أما الجماعات التي تفشل في ذلك فهي الجماعات التي تفتقر إلى التحفيز - وربما يكون السبب في ذلك راجع إلى عدم قضاء مديريهم وقتاً كافياً لإعدادهم بشكل جيد بحيث يمنع ظهور المشاكل.

(٤) رواه أبو يعلى والبيهقي

(١) تكنسون / فيليب / ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م، (الجودة الشاملة الجزء الأول) التغيير الثقافي الاحساس الصحيح لادارة الجودة الشاملة

(الناححة)، مركز الخرات المهنية للادارة، القاهرة ص ٢٢-٨٢ .

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٢ - السلامة والجودة: لقد كان المدخل لتصميم تكنولوجيا التصنيع بشكل يؤدي إلى إنتاج منتجات بدون عيوب واضحاً وجلياً فعند التجول فى شركة Nippon Denso المورد الرئيسى لصناعة السيارات - لا يستطيع المرء إلا أن يندهش من عدد أدوات "السلامة والجودة الموجودة فى المصنع.

٣ - دوائر الجودة: لسوء الحظ نجد أن الكثيرين جداً من المديرين فى الصناعة الأوروبية يعتقدون أن دوائر الجودة هى البداية والنهائة لإدارة الجودة الشاملة. لكن هناك اختلاف فى تطبيق الأفكار المتعلقة بدوائر الجودة فى اليابان عن تلك الموجودة فى إنجلترا، ففي اليابان نجد أن أعضاء كل دائرة جودة يمكنهم التأثير فى الأحداث بشكل جوهري. كما أن الخطط يتم الموافقة عليها من فريق الإدارة وتنفذ فى الحال.

فإن ما نحتاج إلى تعلمه هو انه، إذا أردنا إتباع مدخل دوائر الجودة كنواة لإدارة الجودة الشاملة، فيجب علينا التأكد من أن كل العاملين قد تدربوا بشكل جيد على الضبط الإحصائى للجودة والأساليب الأخرى المتعلقة بها.

٤ - الاتصال: من النقاط الرئيسية التى ألقى مهندسو الإنتاج عليها أنه إذا كانت الجودة هى العامل (أو العنصر) الذى يربط الوحدات والأقسام وأنها المتطلب السابق لثقافة وإدارة الجودة الشاملة فإنها بذلك تعتبر من الوسائل الفعالة للاتصال. وهناك دليل من المنظمات اليابانية - على أن الاتصال له أهمية قصوى

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

فى هذه المنظمات. هناك تذكىر مرئى باستمرار للجودة، كما وجدنا - تقريباً فى كل المنظمات التى زرناها - خرائط تنظيمية مع صور شخصية للمديرين. ووجدنا أيضاً أن العاملين كانوا على دراية بمشرفيهم ومسئولياتهم.

وتعتبر دوائر الجودة فى ذاتها وسائل فعالة للاتصال، ولكن التركيز يبدو منصباً على الاتصال الجانبى، الأفقى أكثر من الاتصال الرأسى. ومع هذا يبدو أن المديرين أدركوا أن الأساس للاتصال الفعال هو التركيز على الاتصال بين الأقسام، أى الاتصال الأفقى.

٥- الآلية والذكاء الصناعى: لقد درس اليابانيون بعناية الإنسان الآلى والآلية واستخدموها عند الضرورة. ويقصد بلفظ عند الضرورة العمليات التى يكون من الصعب فيها مراقبة الأخطاء البشرية أو عندما تكون طبيعة العمل مملة وروتينية، وكذلك عندما تتدهور معايير الجودة نتيجة لتشتت انتباه العمال. فالآلية تحتاج إلى استثمارات مالية ضخمة، ولكن هذه هى المشكلة التى تغلب عليها اليابانيون. فالزيادة فى الإنتاجية والجودة لا يمكن أن تتحققا بدون استثمارات ضخمة فى المستقبل. إنهم يؤكدون أن مستقبلهم مخطط جيداً، ومدروس ومقوم بشكل جيد، وبعد ذلك يناقشون مسألة التمويل لكى يكون الاختيار بالافتراض والاستثمار هو النهاية الطبيعية للأمر. إن اتخاذ قرار الاستثمار محرم عليهم.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٦- القياس والعرض: يبدو أن اليابانيين مولعون بعرض مواهبهم، ليس فى شكل إبداعي فقط ولكن أيضا فى شكل معلوماتي. إنك لا تستطيع أن تتحرك بعيداً دون أن تتعرف على النجاح المحقق فى كل من الإنتاجية، وتخفيض معدلات العيوب، وتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف.

إن اليابانيين متأكدون من الاحتفاظ ببيانات لحظية عن الإنتاج. فإذا ظهرت مشكلة فإنهم يراقبون الأداء باستخدام أساليب الرسوم البيانية لتوضيح المشاكل. كما أنهم يبذلون قصارى جهدهم لتوضيح مدى التقدم الذي يحققونه ويسلطون الضوء على مجالات الاهتمام، ويعزلون الاتجاهات المزعجة.

٧- الجودة ليست مجرد مفهوم تصنيعى:

لقد ترسخ مفهوم الجودة فى قطاع الخدمات على النحو الموجود عليه فى قطاع التصنيع. الخ. كات الإنجليزية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أن كل النواحي الخدمية تؤدي بشكل صحيح من المرة الأولى وتشمل التسليم، وعقود الخدمة والفواتير.. الخ. وهذا واضح جداً فى اليابان، عدا أن مبادئ "فى الوقت المحدد (JIT)" التي تطبقها معظم الشركات تكون مرتبطة مباشرة بالمدفوعات فى الوقت المحدد بالنسبة للسلع والخدمات المشتراة - وليس تأجيل شروط الدفع لمدة ٦٠ أو ٩٠ يوم.

٨- التخطيط طويل الأجل: ليس هناك حاجة للقول بأن اليابانيين لا يستطيعون أن يخلقوا فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشئون

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

ءكرىس لءهوءهم فى الأءل الطوئل؁ وأءباع أسلوب ءءطىء الاسءراءىءى.

لكن ما هى المءالاء ءى ءققوا فىها نجاءاً فى الأسواق واءءلوا فىها مرءزاً ءنفسياً قوياً؟ لءء ركزوا على العءىء من المءالاء مءل الاءءرونىاء؁ والسىاءاء؁ والءراءاء ولسنواء عءىءة ماضىة؁ كما أنهم يفكرون ءائماً فى ءءطى العواءق والقىوء فى أوروبا من أءل زىاءة ءصءهم السوءىة. وبالرءم من مءاولة العءىء من الشراءاء الأوروبىة اللءاق بالىابانىئن إلا أنها لىسء بنفس كفاءة الشراءاء الىابانىة. إن إءارة الجوءة الشاملة ءلعب ءورا كبرىاً فى صىاعة الاسءراءىءىة وربما يكون ءلك هو أهم ءروس ءى يمكن ءعلمها.

العوامل المؤءرة على الجوءة :

- ءءنوع العوامل المؤءرة على الجوءة يمكن ءقسىمها إلى مءموعءىن ^(١) أولاً: المءموعة الأولى ءءشمل المءءءاءء ءارءىة وأهمها:
- ١- ءءىر أءواق العملاء ومن ءم ءءوءعاء بشأن المءءء.
 - ٢- مءى ءءة المءافسة: فكلماء زاءء يمكن أن يزىء ءشءىء الإءارة إزاء معابىر الجوءة وءءم العىنة ءى ءفءص من النواءء المرءلىة والنهائىة.

^(٢) ءوفىق مءمء عبء المءسن؁ ءءطىء ومراءبة جوءة المءءءاء : مءءل الإءارة الجوءة الشاملة (القاهرة : ءار النهضة العربىة؁ ١٩٩٦م)

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

- ٣- المعايير التي تحددها أو تطورها الجهات الحكومية المختصة:
بالموصفات والمقاييس والتي يتعين التزام الشركات المنتجة بها.
- ٤- درجة استقرار الطلب علي المنتج: فكما أستمر الطلب وأستقر شجع ذلك علي الأنفاق علي برامج البحوث والتطوير لتحسين الجودة.
- ٥- مدى دعم الدولة لعملية البحوث والتطوير:
وتوفير التدريب والدعم الفني في المجالات التي تسهم في تطوير المنتج أو الخدمة والقضاء علي مختلف التالف في المواد.

ثانياً: المجموعة الثانية وتتمثل في المحددات الداخلية التالية: (٢)

- ١- مستوى جودة تصميم المنتج:
حيث يفترض أن المنتج علي ضوء نتائج دراسات السوق التي تهدف إلي:
- أ- تحديد أنواع العملاء الذين تخدمهم الشركة.
- ب- التعرف علي دوافعهم وعاداتهم الاستهلاكية.
- ج- تحديد خصائص المنتجات المنافسة.
- د- تحديد حجم الطلب علي كل منتج يساعد علي تحديد مدى مناسبة الإنتاج النمطي إن كان الطلب كبير أو مستمر إزاء الإنتاج حسب الطلب إن كان محدد أو متقطعاً.

(٢) المرجع السابق ، ص ١٤-١٦ .

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ٢- مستوى جودة تصميم عملية الإنتاج.
- وهنا تتوقف جودة التصميم على جميع المراحل التي تمر بها عملية التصميم من حيث تجميع كل العناصر الداخلية وتصميم العمل لكل عامل وكذلك نظام المراقبة على الجودة.
- ٣- مستوى أداء العمالية:
- وهذا يأتي من فعالية وتكامل سياسات الأفراد مثل:
- أ- الاختيار والتعيين في وظيفة المناسبة.
- ب- التدريب والتنمية لتهيئة المهارات الفنية والسلوكية اللازمة.
- ج- التحضير وتعميم الأداء.
- ٤- مستوى جودة مستلزمات الإنتاج المالية:
- من المهم تجانس مستلزمات الإنتاج من حيث الجودة وتوازن أعمارها الإنتاجية بحيث لا يبلى عنصر هام مما يعوق أو يبطل الأداء الوظيفي للسلعة أو الخدمة ككل.
- ٥- مدى فعالية خدمات ما بعد البيع: مثل تقديم كتيبات أو إرشادات بشأن كيفية استخدام الخدمات المقدمة ومعرفة مزاياها عنها أثر فعال على مستوى الجودة.
- ٦- مدى توافر نظام فعال لمعلومات الجودة أن وجود نظام فعال للمعلومات يساعد على التنبؤ بانحرافات الجودة قبل حدوثها أو اكتشافها فور حدوثها وتخفيض أو انعدام الجودة كما يساعد ذلك على تحديد أنسب سبل العلاج.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ٧- مدى فعالية نظام فحص الجودة: تتوقف الفعالية فى هذا الصدد على عدة اعتبارات أهمها:
- أ- مدى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة فى سحب العينات ووضع الفحص والتحليل لنتائج البحث.
- ب- مدى توافر المهارات اللازمة فى العاملين بالفحص.
- ج- مدى تزويد معامل ومختبرات الجودة بأجهزة الفحص المناسبة ولاسيما الأجهزة الإلكترونية ونظم الفحص بالحاسب الآلى.
- ٨- مدى كفاية الموارد المالية: يساعد توفر قدر كاف أو مناسب فى الموارد المالية على تهيئة عدة مقومات للجودة مثل.
- أ- تعيين عاملين بمستوى مهارة عالية.
- ب- عوامل برامج التدريب المناسبة.
- ج- تحويل برامج مناسبة للبحوث والتطوير سواء بالنسبة لتصميم المنتج أو الخدمة أو عملية تقديم الخدمات أو المنتجات وأساليب الفحص عليها.
- د- تحديد حجم مناسب للعينات التى تفحص من الإنتاج.
- ٩- فلسفة واتجاهات الإدارة تجاه الإدارات:
- وتتمثل أهم عناصر فلسفة واتجاهات الإدارة فى هذا الصدد فى:
- أ- مدى وجود سياسة للجودة.
- ب- مدى وضوحها للمستويات التنظيمية لمختلفة.
- ج- مدى فعالية سياسة حفز العاملين تجاه الجودة.

مسؤولية الجودة :

الجودة فى المنشأة أو المشروع هى مسؤولية كل فرد وهناك حقيقة يجب ألا ينقص من قيمتها على الإطلاق وهى أن عامل الإنتاج هو أكثر فرد يستطيع الحكم فى الجودة، وإعطاء المعلومات اللازمة لضبط الجودة وضمان مستوياتها، وحيث أن الملاحظ هو أكثر الناس تأثيراً على العامل لذلك فإنه يعتبر حجر الزاوية فى ضبط الجودة فهو الذى يعطى التعليمات ويعاون عامل الإنتاج ويراقب أداءه والملاحظ بدوره يتلقى تعليمات من مراقب الجودة ومن مهندس العمليات ومن مهندس التصميم وهذا يعنى أن الجودة عبارة عن سلسلة من العمليات يتعاون فيها الجميع. وان الإدارة العليا يجب أن تساند وتشجع كل الجهود التى تبذل لتحسين الجودة كما أنها مطالبة باستمرار بأن تقضى بحزم ضد المطالبين بزيادة الإنتاج ضد جودته وأن تتبنى وجهة نظر رجال الرقابة على الجودة من سلطاتهم وتدرس تقاريرهم بعناية.^(١)

أساليب تحسين الجودة :

لقد تم تحديد أساليب تطوير وتحسين الجودة على النحو التالى:^(٢)

- ١- ضرورة اهتمام الإدارة بمشكلة الجودة.
- ٢- تكوين فريق بتطوير الجودة والذى يجب أن يمثل جميع الأقسام بالمنشأة.

^(١) شليبي / السعيد السيد ، المفهوم الحديث لجودة الأنتاج عناصرها واقتصاديتها مجلة الأقتصاد والأدارة العدد الثانى (جدة : كلية الأقتصاد والأدارة ، بجامعة الملك عبد العزيز ، محرم ١٣٩٦هـ-)، ص ٣٢ .

^(٢) توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص ١٧-١٨

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ٣- تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية.
- ٤- تقييم تكلفة الجودة مع توضيح استخدامها كأداة إدارية.
- ٥- جعل جميع العاملين بالمنشأة على دراية تامة بالجودة وأهميتها.
- ٦- اتخاذ قرار لتصحيح أي خطأ وقع في الخطوات السابقة.
- ٧- تهيئة مناخ بالمؤسسة يؤكد على عدم وجود معيب في المنتج.
- ٨- تدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- ٩- التأكيد من عدم وجود معيب بشكل يومي لجعل العاملين يشعرون بهذا التغيير.
- ١٠- تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها.
- ١١- تشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.
- ١٢- مكافأة وتحفيز من يقدم جهود غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
- ١٣- تأسيس مجلس الجودة الذي يقوم بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة.
- ١٤- الاستمرار في عملية تحسين الجودة لتعطي انطباعاً بأن برنامج تحسين الجودة لم ينتهي بعد.

مراحل تطور مفاهيم الجودة :

لقد مرت الجودة بأربع مراحل كانت على النحو التالى: (١)

- المرحلة الأولى جودة المنتج (السلعة)

- ١- تخفيض نسبة الإنتاج المعيب.
- ٢- أداء العمل صحيحاً من المرة الأولى.
- ٣- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- ٤- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة ورقابة الجودة.
- ٥- المرونة.

- المرحلة الثانية إشباع رغبات العميل:

- ١- الاقتراب من العميل.
- ٢- تفهم حاجاته ومتوقعاته.
- ٣- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل.

- المرحلة الثالثة الجودة كعامل فى المنافسة:

- ١- جعل السوق أساس كل القرارات.
- ٢- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من لمنافسين.
- ٣- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم.
- ٤- البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المنشأة.

- المرحلة الرابعة إدارة الجودة الشاملة:

- ١- أعداد إستراتيجية تحسين الجودة.
- ٢- تحديد معايير (مستويات) الجودة.

(١) السلمى / علي ، مرجع سابق ، ص ٢١، ٢٠.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

- ٣- ءءىء مءءل (سرعءة) ءءقق المعابىر.
- ٤- إءراك كل الأفراء المءمكنىن.
- ٥- اسءءءام المرءنة.
- ٦- المءافءة على الكفاءءة الإءءاءىة.
- ٧- ءفز العاملىن.
- ٨- ءءفىف البىرورقراطىة وءءءء المسءوىاء.
- ٩- الهىكل ءءظىمى.

فواءء ءءظىب البوءة :

- ىءءء كءاب الإءارة وءءسوىق الفواءء ءءالىة لءءظىب بوءة المءءءاء: (١)
- ١- ىساءء ءءظىب المءءءاء فى ءءسىن الوسائل ءى ءساهم فى ءل المشاكل المسءءقبلىة ووضء ءلول المكملءة وءءمىة الإسءراءىبىاء اللازمة لءءقق الكفاءءة والعقلىة ءءسوىقىة.
 - ٢- أنه بءون ءءظىب المءءءاء فأن المءءءة سوف ءقف ءائماً موقف ءفاعى بالنسبة للإسءراءىبىة ءءربىة.
 - ٣- ىولء ءءظىب فى المءربىن المشاركىن فى رسم السىاساء ءءسوىقىة إءساساً شءىءاً بمسؤولىاءهم.
 - ٤- ىساءء ءءظىب فى ءلصول على ءصمىاء مناسبة ءون ءءاءة إلى ءءءىلاء.

(١) عبءءءمسن / ءوفىق مءءء ، مرءء سابق ، ص ٤٠ ، ٤١

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

- ٥- يساعء الأءطىب فى ءطوىر وإبباء معابىر للأءاء ءسءءء فى عملىة الرقابة على البوءة.
- ٦- يساهم الأءطىب فى ءءفىض الوءء اللازم للوصول إلى الطاقه القصى للإنءاء وءءفىض مشكلاء الصىانه وءءءمة فضلاً عن ءءفىض ءكالىف الإنءاء وءءسىن مناآ وظروف بىئة العمل.

إءارة مراقبه البوءة :

- وءقوم هءه الإءارة بءور المنسق الذى ىراقب وىءابع وىرشد وىضع البقىة كامله أمام كل البهاء المعنىة ءءى ىءمكن البمىع من أءاء ءورهم فى ءءقىق مسءولىاءهم ولءلك فهى ءقوم بالمهام ءالبىة:^(٢)
- ١- ءاكىء البوءة وءءمسك بالمسءوىاء المفروضة لها ومءاوله ءءسىن هءه المسءوىاء بالعمل مع البهاء المعنىة.
 - ٢- ءوصىل المعلوماء إلى كل البهاء المءءلفة فى الشركة وءوضىح الصوره أمامهم وإبلاغهم بالموقف أول بأول.
 - ٣- العمل على اكءشاف الانءرافاء الءى ءءءب عن طرىق الإنءاء وقبل أن ىءفاقم الموقف وىزءاء المرفوض.
 - ٤- أءكام الرقابة على بمىع الأنشطة الءى ءءلق بموضوع البوءة.

^(١) شلىى/ السعىء السىء ، مرجع سابق ، ص ٣٧

فرق الجودة :

ان ادخال نظام الجودة الشاملة فى أى صناعة سواء كانت متخصصة فى انتاج منتجات أو خدمات لايمكن أن يتم من قبل شخص واحد بمفرده ولذا فإن تطبيق مثل هذا النظام يتطلب تشكيل فرق عمل فاستخدامها فى حل مشكلات الجودة يحقق مجموعة من المزايا أهمها: (1)

١- ان هناك مشكلات كثيرة فى الحياة العملية يصعب حل بعضها من قبل شخص بمفرده . ولذا فإن وجود فرق عمل للتصدي لهذه المشكلات يعتبر أمراً ضرورياً .

٢- ان حل بعض المشكلات يحتاج الى كثير من المهارات فضلاً عن توافركم هائل من المعلومات قد لايسطيع انسان بمفرده توفيرها .

٣- ان فرق العمل غالباً ما تؤدي الى اشباع احتياجات الفرد ورفع روحه المعنوية .

٤- ان المشكلة المرتبطة بأكثر من قسم داخل المنشأ يمكن حلها بشكل أيسر من خلال فرق العمل .

٥- إن مقترحات فرق العمل غالباً ما تكون أكثر قابلية للتطبيق قياساً للمقترحات النابعة من العمل الفردي ويرجع ذلك لأن الأفراد يكونوا متحمسين أكثر لتنفيذ الأعمال التي ساهموا فى تطويرها .

من هذا المنطق فإن فرق العمل فى أى تنظيم تعتبر من العناصر الأساسية فى تشكيل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف بناء الثقة فى

(1) عبد المحسن / توفيق محمد ، مرجع سابق ، ص ١٣٤-١٤٠ .

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

النظام وتحسين عملية الاتصال داخل التنظيم فضلاً عن تحفيز الأفراد بتنفيذه .

التدريب على الجودة:

يعتبر التدريب احدى العوامل الاساسية فى تطبيق برنامج فلسفة إدارة الجودة وحتى يكون التدريب فعال يجب أن يكون مخططاً ومنظماً ويسعى الى تحقيق اهداف محددة والتدريب على الجودة يجب أن يكون عملية مستمرة ليست فقط لمواجهة التغيرات التكنولوجية بل أيضاً التغيرات البيئية التي تعمل المنظمة فى ظلها وتتكون عناصر التدريب على الجودة من: (١)

1- التأكيد على أن التدريب يعتبر جزء أساسا فى سياسة الجودة بالمنشأة حيث يجب على كل تنظيم أن يحدد سياسته فى ضوء الجودة هذه السياسة يجب أن تتضمن المبادئ والأهداف والتي تمدنا باطار يمكن من خلاله تخطيط وعمل الأنشطة التدريبية على مستوى المنشأة ككل .

٢ - يجب أن يكون التدريب على الجودة من أعلى مستويات طبقة الادارة وكذلك مدراء الجودة بالمنشأة .

٣ - تحديد أهداف التدريب : وهذه الأسئلة تعتبر ذات أهمية فى تحديد أهداف التدريب.

أ- كيف يتم الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته من قبل المنظمة ؟
ب- أي المجالات بالمنشأة تحتاج الى التطوير والتحسين؟

(١) عبد المحسن / توفيق محمد / مرجع سابق ، ص ١٣٧ .

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

ج- ما هى الاجراءات الجديدة التى يجب العمل بها لتحسين بيئة العمل؟

ولتحديد أهداف التدريب فهناك ثلاث متطلبات ضرورية :

يجب أن تتأكد طبقة الإدارة أن الاهداف تم تصنيفها وترتيبها حسب أهميتها .

الأهداف يجب أن تكون مرنة وقابلة للتحقيق .

يجب أن تتحدد المشكلات الرئيسية لجميع الانشطه بالمنشأة حتى

يتم تصميم البرامج التدريبية التى تهدف الى التغلب عليها .

٤- تنظيم التدريب :

فى كل تنظيم غالباً ما تستند مسئولة التدريب على الجودة لشخص

أو آخر متخصص فى هذا المجال ويجب أن تكون مسئوليتهم فى هذا

الصدد هو التأكد من تدريب كافة العاملين المهتمين بالجودة واسناد

عملية تدريبهم الى استشاريين متخصصين من داخل وخارج المنشأة .

٥- تحديد الاحتياجات التدريبية :

والخطوة التالية لما سبق هو تحديد الاحتياجات التدريبية وتعتبر

مجموعة الاسئلة التالية مرشداً فى تحديد هذه الاحتياجات بدقة :

من الذى فى حاجة الى التدريب ؟

ما هو مستوى الاداء المطلوب تحقيقه ؟

ما الفترة التى تحتاجها عملية التدريب ؟

ما هى الفوائد المتوقعة من التدريب ؟

هل هناك حاجة ملحة للتدريب ؟

كم عدد الافراد المنشغلين بالتدريب ؟

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

□ من الذى سيقوم بالتدريب ؟

□ ماهى الموارد والامكانيات المطلوبة لتنفيذ التدريب ؟

٦- تجهيز البرامج التدريبية وادواتها :

يجب أن يتضمن برنامج التدريب على الجودة مايلي :

- أهداف البرنامج .
- محتويات البرنامج .
- الطرق التى سوف تستخدم فى هذا البرنامج .
- المسئول عن الجلسات التدريبية المختلفة فى البرنامج .

٧- تنفيذ البرنامج :

ان التطبيق الفعال لبرامج التدريب على الجودة يتطلب نوع من التطوير أثناء عملية التنفيذ حتى تحقق هذه البرامج أهدافها للمدرب والمتدرب.

٨- تقييم النتائج :

لكي نحدد ما اذا كان هناك حاجة الى تدريب أكثر فإن طبقة الإدارة يجب ان تكون مسئولة عن تقييم اداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج فمهما كانت جودة البرنامج ومحتوياته واهدافه لن يكون هناك استفادة مثلا من تطبيقه دون الوقوف على النتائج التى حققها قياساً بالاهداف التى تم وضعها مسبقاً ولن يتحقق ذلك إلا من خلال عملية التقييم .

٩- مراجعة فاعلية التدريب :

والهدف من هذه المرحلة هو التأكد من فاعلية جهود إدارة الجودة ككل وهنا يكون التدريب احد العناصر الفعالة فى هذه الجهود فمراجعة التدريب قد تكشف عن بعض القصور التى يمكن أخذها فى الاعتبار حالة

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

ءطوىر وءءىل البرنامء وكءلك فان ءنظىم ءءربىب ىءطلب مرابعءة مسءمرة فى ضوء الأءءاف الجءىءة ءى ىءم الاءفاق على ءءقىها من أجل الاسءمرار فى عملىة ءءسىن .

لءءمىل نسءءك المءانىة

ملئقى البءء العلمى



www.rsscrrs.info

الفصل الثانى

ءعرفء وأهءاف إءارة الجوءة الشاملة وأسسها ومراحل ءطبقها

- ءعرفء الجوءة الشاملة.
- ءعرفء إءارة الجوءة الشاملة.
- أهءاف إءارة الجوءة الشاملة.
- الءاءة للجوءة الشاملة.
- أسس ومبادئ ءطبق إءارة الجوءة الشاملة.
- الفرق بىن إءارة الجوءة الشاملة والإءارة ءءلقىءة.
- مءءلباء ءطبق إءارة الجوءة الشاملة.
- مراحل ءطبق إءارة الجوءة الشاملة.
- معوءاء إءارة الجوءة الشاملة.
- ءءفة الجوءة.
- الرءابة الكلىة للجوءة.
- مراحل رءابة الجوءة.
- ءءنب الفءل فى سىاسة الجوءة.
- ءطبقىاء إءارة الجوءة بالمؤسساء العربىة.

تعريف الجودة الشاملة :

الجودة الشاملة هى ترجمة لاحتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته ^(١) تعتبر الجودة الشاملة مدخلاً إستراتيجياً لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر. أن الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضاً على جانب الخدمات وأن هذا الأمر مساوي للنجاح وبالطبع فإن هذا إدراك ينشأ بسبب التحسينات فى الجودة التى يمكن رؤيتها ولكن النواحي الأخرى فى المنظمة لها على الأقل دور هام تأديية. ^(٢)

تعريف إدارة الجودة الشاملة :

تعرف الإدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز فى جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين ^(٣) وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً فى أداء الأعمال وأدائها بطريقة حديثة وفهم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية ويكون التركيز على تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين سواء كان هذا المستفيد داخل أو خارج المنطقة، ومن خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم ومن ثم تلبيتها والقيام بأدائها على الوجه الصحيح والمطلوب من خلال

^(١) اتكسون / فيليب، مرجع سابق ، ص ٣٨.

^(٢) اتكسون / فيليب ، إدارة الجودة الشاملة : الجزء الأول التغيير الثقافى والأساسى الصحيح لأدارة الجودة الشاملة الناجحة ، تعريب عبد

الفتاح السيد السقماني ، مراجعة وأشرف علمى عبد الرحمن توفيق ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م

^(٣) القرشي / حسين بن ردة ، مرجع سابق ، ص ٢٠-٢١ .

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

التحسين والتطوير المستمرين لها لتصل إلي أعلى مستويات الأداء والإتقان المنشود. (١)

وإدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة. (٢)

وعرفت الجودة الشاملة علي أنها "طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية، في كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة" وعرفت علي أنها "إستراتيجية تنظيمية يصاحبها مجموعة من الوسائل تقود المنظمة لأن تقدم للمستفيد منتجات وخدمات ذات جودة عالية " وعرفت علي أنها مجموعة من المفاهيم والأدوات تعمل علي جعل جميع الموظفين يركزون علي التحسين المستمر من وجهة نظر المستفيد " وعرفت أيضاً علي أنها " فلسفة تركز انتباه العاملين علي رغبات العملاء، ومجموعة أساليب يحتاج إليها لبناء نظام وقيادة إدارية ضرورية لجعل المنظمة تعمل وفقاً لفلسفة خدمة العميل " أما مكتب الحسابات الفدرالي في واشنطن فيعرف إدارة الجودة الشاملة علي أنها فلسفة قيادية تتطلب سعياً دعوياً للجودة وتوجهاً نحو التحسين المستمر في كافة جوانب العملية الإدارية من إنتاج وخدمات وإجراءات واتصالات وأهم عناصر إدارة الجودة هي القيادة والتركيز علي العمل والتحسين المستمر وتمكين العاملين والإدارة وفق الحقائق برغم تعدد

(١) القرشي / حسين بن ردة ، مرجع سابق ، ص ٢٠ ، ٢١

(٢) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ٢٢

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

هءه الأعارىف فأنها أءءرك فى إبراز أهم عناصر الجوءة الشاملة (TQM Elements)^(٣).

أءاءف إءارة الجوءة الشاملة:

من أهم أءاءف الإءارة الجوءة الشاملة ما ىلى^(١)

- ١- زىاءة القءرة الأنافسىة للمنظمة.
- ٢- زىاءة كفاءة المنظمة فى إرضاء العملاء والأءوق والأءمىز على المنافسىن.
- ٣- زىاءة إءاءجىة كل عناصر المنظمة.
- ٤- زىاءة أءركىة ومرونة المنظمة فى أعاملها مع الأءغىراء [قءرة أعلى اسءءمار الفرص، وأءنب المءاطر والمعوقاء].
- ٥- ضمان الأءسىن الأءواصل الشامل لكل قءاءاء ومسءواءى وفعالىاء المنظمة.
- ٦- زىاءة القءرة الكلىة للمنظمة على النمو الأءواصل.
- ٧- زىاءة الربحىة وأءسىن اقءصاءىاء المنظمة.

^(٣) الأءلف/ عبء الله بن موسى، (أالءوء الأءمىز وأءسىن الجوءة وزىاءة الإءاءجىة) أءلة الإءارة العامة (الأءلء السابع والأالءوء البءء الأءل)

الرىاء معهد الأءارة العامة، أءرم ١٤١٨هـ/ مابو ١٩٩٧م، ص ١٢٢-١٢٣.

^(٢) السلمى/على، مرءع سابق، ص ٤٠

الحاجة للجودة الشاملة (٢)

حىث أن الجودة الشاملة عملية لا تقف عند المنتج فقط ولا تتحصر فى المؤسسات المنتجة فقط، وليست مقصورة على فئة من الموظفين دون أخرى، فإن الحاجة إليها أصبحت ماسة وملحة لاسيما فى عالمنا اليوم والذى يبدو فيه التنافس الشديد، وغير المتكافئ أحياناً، مما يحدث السخط والتذمر لدى المستخدمين من كثير من المنتجات والخدمات بالإضافة إلى عدم وجود الرضى الوظيفى والانتماء عند كثير من الموظفين، وبالتالي يؤدي إلى تحول المستخدمين وذهاب التجارة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يساعد المنشآت على مواجهة التحديات المختلفة من ترشيد للاستهلاك، والتعرف على جوانب الهدر فى الطاقات والموارد، ومن ثم التخلص منها وتحقيق الهدف العام بفعالية وكفاءة أكبر.

لقد أصبح من الملح جداً على جميع المؤسسات العمل على إحداث نوع من التغيير لتقوية مكانها فى الأسواق، والعمل بكل ما فى وسعها للحفاظ على مكانتها وموقعها من خلال المحافظة على المستخدمين منها، من عملاء وموظفين ومساهمين وسمعة اجتماعية، بطريقة أكثر تنظيماً وفعالية من خلال تطوير وتحسين عملياتها الإدارية والإنتاجية والخدماتية.

فالجودة الشاملة هى إستراتيجية بعيدة المدى تعتمد على التركيز على المستخدمين من مساهمين وعملاء وعاملين ومجتمع وتلبية احتياجاتهم

(١) القرشى /حسن بن ردة ، مرجع سابق ، ص ٢٤،٢٥

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

وتوقعاتهم من خلال التحسين والتطوير المستمر للموارد المادية والمعنوية. (١)

أسس ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم الأسس والمبادئ TQM Elements التي يجب تبنيها والأخذ بها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح هي: (٢)

١- ثقافة المنظمة:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة المنظمة بحيث تتسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة، بفرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء، والعمل بشكل مستمر ودعوى على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات.

٢- المشاركة والتمكين:

مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات جودة يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وتمكين هذه الفرق من إجراء

(١) المرجع السابق ، ص ٢٥ .

(٢) الخلف / عبد الله بن موسى ، مرجع سابق ، ص ١٢٥-١٣٠ .

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

التغييرات التي تقترحها المشاركة من خلال فرق عمل تم تمكينها من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة حيالها مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن المرؤوسين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا علي تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها وذلك لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومي، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغيير، أما النظرة التقليدية القائمة علي أن الإدارة العليا أكثر قدرة علي تحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها فهي تحد من فعالية الإدارة العليا والموظفين في أن واحد، وهي تعوق الإدارة العليا عن ممارسة دورها الرئيسي وهو الدور القيادي ورسم السياسة العامة للمنظمة.

٣- التدريب:

إدارة الجودة الشاملة تشتمل علي مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل علي أدوات لا بد من استخدامها لتتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتتمكن العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية لا بد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال، أي أن تؤدي الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٤- التزام الإدارة العليا بالجودة:

فى الإدارة التقليدية تقوم الإدارة العليا فى المنظمات بدور تنفيذى أكثر بكثير من قيامها بالدور القيادى انطلاقاً من فرضية أن الإدارة أكثر حرصاً على العمل ومعرفة به وبكيفية تطويره، لذلك يكون التطوير عبارة عن قرارات من قبل الإدارة العليا، أما فى بيئة إدارة الجودة الشاملة فأن الإدارة العليا تقوم بدور قيادى لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق عمل انطلاقاً من فرضية أن الأفراد أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التى يؤدونها.

٥- التركيز على العملاء:

لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها، ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات والمنتجات، لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسى لإدارة الجودة، فعلى المنظمة أن تسعى وبشكل مستمر ودعوب على تحقيق رضا العملاء فى الداخل (Internal Customers) سواء كانوا موظفين أو إدارات وعملاء الخارج (External Customers) وهم المستفيدين من الخدمات والمنتجات، وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين عنها حتى تكسب ولاءهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٦- التحسين المستمر:

إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته سلفاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودعوب ودون توقف، وذلك الجودة الشاملة قائمة علي مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل علي تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، يتم التطوير وفق مفهوم الإدارة التقليدية إذا برزت الحاجة لتطوير ويتم لمرة واحدة إلي أن تبرز الحاجة لهذا التطوير مرة أخرى، أما في إدارة الجودة الشاملة فهو مستمر دائماً للتقويم والبحث عن فرص التطوير.

٧- التخطيط الإستراتيجي للجودة:

يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية محدودة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود وتوحيدها، كما أن الخطة الإستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه.

٨- تحفيز العاملين:

نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير علي مساهمة الأفراد في المنظمة لأنها حصيلة جهود هؤلاء الأفراد واقتراحاتهم وأدائهم، فلا يمكن

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

لأى منظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة وتجنبي ثمارها بمعزل عن هؤلاء الأفراد و لذلك لكي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة لقدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، لا بد من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابغة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم.

٩- القياس والتحليل:

القرارات تتم في بيئة إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء، أي إنها قرارات موضوعية لاعتمادها على الحقائق بشكل كبير، هذا يتطلب الانتقال من الطريقة التي كانت تتخذ فيها القرارات في بيئة الإدارة التقليدية وفقاً لرغبات وأهواء الإدارة العليا وما تحمله من قيم ومبادئ وخبرة، إلى بيئة إدارة الجودة الشاملة التي تتخذ فيها القرارات وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري ويتم جمع البيانات وتحليلها في بيئة إدارة الجودة الشاملة بشكل يحد من الأخطاء والعيوب واللاموضوعية.

١٠- منع الأخطاء قبل وقوعها:

يعتبر تحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها، والوسيلة لتحقيق ذلك هو الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والإهدار، وهذا لن يتم إلا بمنع

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

الأخطاء والمشكلات الإدارية قبل حدوثها بدلاً من محاولة تصحيحها ومعالجتها بعد حدوثها، إدارة الجودة الشاملة تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر سعياً لمعرفة المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدلاً من الانتظار حتى وقوع المشكلة ثم البدء بالبحث عن حلول لها، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تتعامل مع المشكلات على أنها فرص للتطوير طالما تمكنت فرق العمل من اكتشافها وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها، خاصة وأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، هذا المبدأ هو أشبه بالصيانة المستمرة للمنظمة من خلال الفحص والمراجعة والتحليل لجميع العمليات الإدارية بشكل مستمر دون انقطاع.

***- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:**

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية فى العديد من الاختلافات المحددة بناءً على ذلك، ولا شك أن ثقافة المنشأة تتغير عندما تصبح إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب العمل المتبع، وبعد مراجعة العديد من الدراسات التي تصنف الاختلافات بين منشآت الجودة الكلية ومنشآت الإدارة التقليدية نعتقد أن الوصف الذي أصدره معهد الجودة الفدرالي الأمريكي (1991م) يعطي أوضح المقارنات كما هو مبين في الجدول رقم (1) الهيكل التنظيمي: تنظيم هرمي يتصف بالجمود مقابل تنظيم مسطح مرن سعت المنشآت في الماضي إلى هياكل تنظيمية تحقق الاستقرار والثقة، أما المنشآت الحديثة فيجب أن تتصف بسرعة الاستجابة للمتغيرات

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البىئىة و ءؤءى معظ براءب إءاءة الءنظىم البالىة إلب ءقلل عءء المسءوىاء الإءارىة؁ لىس هناك وءء كافى لاسءءءام السلم الإءارى المءعءء المسءوىاء لاسءءءار قرار معىن؁ ىءءاء العملاء إلب إءاباء فورىة؁ لكى ءءمكن المءشآاء الءى ءسبب ءطرح مءءءاءها فى الأسواق من السىطرة على السوق؁ المرونة أىضاً صفة هامة للمءشأة البءىئة؁ ىبب الءغلب على البواء الءنظىمىة بىن الإءارة أو إلبائها للءمكن من الب بعض المءشكلاء.^(١)

لءءمىل نسءءك المءبانية

ملئقى البءء العلمى



www.rsscrrs.com

^(١) وارىن شمءء؁ وءىروم فائءا؁ مءىر البوءة الشاملة (الطبعة الأولى - الرىاء : ءار أفاء الأءءاع العلمىة للءشر والأعلام)

(١٤١٨هـ - ١٩٩٧م)؁ ص ١٢

جدول رقم (١): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة

التقليدية. (٢)

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	عناصر المقارنة
أفقى ومسطح	هرمى	الهيكل التنظيمى
مؤسس / غير مركزى / مبنى على البيانات والإجراءات العلمية والمشاركة التامة.	غير مؤسس / مركزى / مبنى على معرفة الناس فى قمة الهرم	اتخاذ القرارات
البحث عن المشكلات التى تعوق التحسن المستمر وترقيتها. إتباع أسلوب الفعل (proactive) لكشف المشكلات ومنعها قبل حدوثها. (prevention).	تجنب المشكلات ونفاذها، وعد محاولة إصلاح شئ إلا إذا تعطل تماماً ، اتباع أسلوب الفعل (Reactive) والتفتيش (Inspection).	حل المشكلات
العمليات والإجراءات والنظام الإدارى (The system) مصدر المشكلات، لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية والنظام الإدارى.	العاملون دائماً هم مصدر المشكلات الإدارية ، لذلك فالمديرون يديرون الناس	مصدر المشكلات
لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء أو الإهدار أو إعادة الأعمال، لتجنب إعادة الأعمال والإهدار،	يمكن التعامل معها ويتم تحملها لدرجة معينة ، والأخطاء عادة يتم إكتشافها وتصحبها .	الأخطاء والإهدار

(١) الخلف / عبد الله بن موسى ، مرجع سابق ، ص ١٢٤

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

وإعادة الأعمال	يجب أن تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء العمل صحيحاً من المرة الأولى: (Do it Right the First Time Every Time and all)
التخطيط التركيز جهود التحسين	تخطيط قصير الأجل تركيز داخلي علي تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين تخطيط طويل الأجل وتفكير إستراتيجي. تركيز داخلي وخارجي علي العميل تحسين مستمر (Continuous Improvement)
تصميم المنتجات والخدمات	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل الفرق عمل ممكنة وفقاً لمعلومات وبيانات تم جمعها من عملاء الداخل والخارج.
المديرون والموظفون	المديرون يعرفون أكثر ، والموظفون يستمعون للناس الذين يؤدون العمل يعرفون أكثر، لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية.
الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد . تحسين الجودة يؤدي لزيادة الإنتاجية.
المسئولية عن الجودة	الجودة مسئولية العاملين ويلامون بشكل مباشر الإدارة والنظام المتبع (The system) عند تردى الجودة.

***- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي وهي: (١)

- ١- ضرورة أيمان الإدارة العليا بأهمية تدخل إدارة الجودة الشاملة
- ٢- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- أن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير فضلاً من ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.
- ٤- التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك بالقول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي بل ضرورة إيجاد ذلك النوع من التعاون بين إدارة المنشأة والجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق مدخل الجودة الشاملة.

(١) عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سابق ، ص ١٢١ ، ١٢٢

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ٥- ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساسية ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تطبيق المدرسين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج.
- ٦- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة.
- ٧- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المتوسط أليهم ودون التدخل فى كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظفين الثقة على أداء عملهم.
- ٨- ارتباط بالنقطة السابقة يجب ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتي قد تتمثل فى شكل أو آخر مثل الخوف من التقدم بأفكار جديدة وإمكانية أداء العامل المهمة بطريقة أفضل والخوف من انخفاض معدل الأداء والخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن والخوف من عقوبات الإدارة فهناك رئيس العمل الذي يؤمن بالتخويف.
- ٩- التدريب المستمر. فجميع العاملين فى المنشأة بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم فى وضع أفضل بخصوص الإلمام بجميع العمليات التي تتم فى المنشأة بمختلف مراحلها ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالمنشأة بشكل أفضل.
- ١٠- النظر إلى عملية التطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهتمة بتصميم

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

وتطوير وتحسين جودة المنتجات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك النهائي وهذا يتطلب تأسيس حلقات رقابة الجودة كما هو مطبق بالمؤسسات اليابانية.

***- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي علي النحو التالي: (١)

أولاً: مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة.

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشأة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

ثانياً: مرحلة التخطيط:

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام. وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار.

- الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة.

- المقررين.

- المشرفين.

ويتم التصديق علي هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء

الفريق.

(١) عبد المحسن/ توفيق محمد ، مرجع سابق ١٢٩-١٣٠

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

ثالثاً: مرحلة التقويم:

*- وغالباً ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن فى ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء فى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

*- ما هي الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها ؟ .

*- ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف ؟

*- ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمنشأة والتي تستهدف تحسين الأداء ؟

*- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً من المدخل المعمول بها فى الوقت الراهن ؟

*- ما هي المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

*- ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنشأة ؟

*- ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام ؟

رابعاً: مرحلة التنفيذ:

وفى هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة كما سيتم توضيح حالة مناقشة التدريب على الجودة.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

وفى هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

المنشأة وكذلك المتعاملين من العملاء والموردين للمشاركة فى عملية التحسين وتوضيح المزايا التى تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.

معوقات إدارة الجودة الشاملة:

مثل إدارة الجودة الشاملة كمثل غيرها من الاتجاهات الإدارية فهى تحقق نجاحاً فى بعض المنشآت أكثر من غيرها وتحظى بقبول البعض أكثر من البعض الآخر. فقد فشلت إدارة الجودة الشاملة فى كثير من المنشآت وحتى مديرو الجودة الشاملة يقعون فى الأخطاء أحياناً. ومن هذه المعوقات ما يلى: (١)

١ - المغالاة فى ترويج فكرة إدارة الجودة الشاملة.

من السهل إثارة الاهتمام بفكرة إدارة الجودة الشاملة، هناك العديد من الحالات التى تدل على كيفية نجاح هذا الأسلوب الإدارى فى تحويل بعض المنشآت، من الطبيعى أن يؤدى الاستماع إلى حالات النجاح هذه إلى الإصابة بعدوى الحماس لهذه الفكرة الجديدة وهذا ما يدعو للتشويق فى مدخل جديد.

لبيئة عمل يحكمها الروتين والجمود، تزداد الرغبة فى المغالاة فى الترويج عندما يسود الحماس بعض المديرين بينما يتشكك البعض الآخر وتكون المغالاة فى شكل التقليل من الجهد المطلوب أو تضخيم المزايا أو التقليل من الوقت اللازم لوضع النظام وتشغيله، وحتى لو نجحنا فى إزالة

(١) شمدت/ وارين ، فاتحما / جىروم ، ترجمة مرسى/ محمود عبد الحميد / ١٤١٨هـ / ١٩٩٧م ، مدير الجودة الشاملة ، دار افاق الابداع العالمية للنشر والاعلام ، الرياض ، ص ١٩-٢٣، انظر عبد المحسن / توفيق ، مرجع سابق ، ص ١٢٠-١٢٤.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

الشكوك فسلكون ذلك على حساب المصدقية عندما تكون النتائج أقل من التوقعات.

٢ - الاكتفاء بتوقعات متواضعة.

هذا هو الجانب العكسى للمشكلة: أحداث التغيير بشكل تدريجى مغالاً فيه حتى لا تحسبه تغييراً على الإطلاق. إذا طلب منى زيادة إنتاجى بمقدار عشرة بالمائة فقد أتمكن من تحقيق ذلك بسهولة عن طريق الجهد المنفق. لكن إذا كان المطلوب هو مضاعفة الأهداف فىصبح حتماً أن أعيد النظر فى طريقة أداء العمل وابتكار طريقة جديدة.

أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة تشجيع العاملين على إعادة النظر المستخدمة وابتكار نظم أفضل.

٣ - عدم العناية بتشخيص لموقف.

لن تحقق إدارة الجودة الشاملة نجاحاً فى كل مكان وهناك كثير من الحالات التى تدل على ذلك والتي يشار إليها على إنها محاولات فاشلة. وبما أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغييراً كبيراً فى ثقافة المنشأة فىجب أن يلقى قرار تبني هذه التغيير. لعناية الكافية ومن الطبيعى أن يكون التزام الإدارة العليا الراسخ هو أهم العناصر و تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤية واضحة واثقة أن الاستثناء المبدئى فى عمليات التخطيط والتدريب سيكون له عائد فى الأجل الطويل أن لم يكن العائد فورياً.بالإضافة إلى مساندة الإدارة العليا فىجب التساؤل عن ردود الفعل لدى فريق العمل بخصوص مدى تقبلهم للتغيير. ما مدى ثقتهم فى قيادة المنشأة؟ ما هو عناصر الجودة

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

الشاملة التى يرونها منطقىة وما هى العناصر التى تكون محيرة أو حتى محددة ؟ ما هى الكفاءات الواجب عليهم تعلمها ؟ .

٤ - إهمال التدريب:

تسرع بعض المنشآت فى تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة مما يؤدى إلى بدأ عمليات التدريب بعد فشل هذه البرامج. إذا توقعنا أن يغير العاملين سلوكهم من الواجب تدريبهم. يجب أن يألفوا الأساليب الجديدة ويتفهموا أهميتها نحب جميعاً الشعور بالثقة والكفاءة والسيطرة التامة على الوظيفة. من السذاجة الافتراض أن يتمكن الموظف مهما كانت مهارته وذكائه من حل المشكلات بطريقة فعالة كعنصر فى فريق عمل.

٥ - جعل التحسين المستمر مقعداً وغير طبيعى:

بالرغم من أن عبارة التحسين المستمر من العبارات الجديدة فى لغة الإدارة إلا أنها فى واقع الأمر امتداد لفلسفة تتبعها المنشآت الناجحة. تتوفر لدى هذه المنشآت العناصر الأساسية لثقافة التحسين المستمر. يقوم مديرو الجودة الشاملة بإلقاء مزيد من الضوء وشحن الهمم لإعطاء هذه العملية دفعة قوية ومؤثرة على السلوك. فهم يقومون بوضع الأهداف القابلة للقياس وقيسون مدى التقدم نحو تحقيقها.

٦ - عدم الثبات فى السلوك الإدارى:

تتصف معظم عبارات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالمنطق: التمكين، الجودة، العمل كفريق.

لو أن العاملين فى المنشآت سمعوا مثل هذه العبارات الجذابة من قبل وكانت النتيجة فى أغلب الأحيان خيبة أمل. يستخدم المديرون هذه

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

العبارات أحياناً فى خطبهم وما يصدرونه من نشرات إعلامية بهدف التشجيع وتجميل ما هو فى واقع الأمر وضع روتينى لا جاذبية فيه. فى معظم المنشآت لا يأخذ العاملون من غير شاغلي المناصب الإدارية هذه العبارات مأخذاً جدياً ويراقبون الأفعال والتصرفات. زاد شعار " أفعل ما تقول " انتشاراً فى الماضى القريب. ولا بد من تطابق الأقوال والأفعال. عدم التأكد من تحقيق هدف معين أو إهمال اقتراح مقدم من أحد العاملين أو عدم الاهتمام بشكوى من العملاء. أن من هذه الأمور يؤدى إلى تحطيم الثقة فى العملية بأثرها يجب أن يتوفر لدى العاملين معك الدراية التامة يتوقعونه منك إذا أردت أن تكون فعالاً.

٧- إغفال تقدير والاحتفاء بالإجازات:

ليس هناك أكثر تثبيتاً للهمم من إغفال ما تقوم به من جودة استثنائية أو معاملتها كأنها أمور مسلم بها . إذا كنا موظفين على مستوى المسؤولية فأننا نبذل ما فى وسعنا لتقديم أفضل الأداء . وعادة لا نتوقع أو نطلب أكثر من راتب الوظيفة لكن إذا حصلنا على تقدير أضافى فأن ذلك يعطينا شحنة إضافية . ويؤدى ذلك إلى نوع جديد من الشعور نحو أنفسنا والمنشأة التى نعمل بها . ومن ناحية أخرى إذا نجحنا كأفراد أو كفريق فى حل مشكلة أو زيادة الإنتاجية إلى مستوى قياس جديد ثم لا يحظى هذا الجهد بأي انتباه فأننا سنفكر مرتين قبل أن كرر هذا الجهد مرة أخرى . وتزداد خيبة الأمل طبيعتها إذا حصل آخرون على جزاء ما صنعنا . يتأكد مديرو الجودة الشاملة الناجحون من توصيل تقديرهم وشكرهم للعاملين على ما حققوا من أهداف وخدموا من ابتكار . من أكثر المبادئ السيكولوجية خضوعاً

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

للفحص والأختبار المبدأ القائل : "عادة ما يتكرر السلوك المعزز " عرف من أصاب فى عملة بذلك ودعه يعلم قدرة لدى المنشأة .

تكلفة الجودة:

يقصد بتكلفة الجودة مجموع التكلفة لأداء الأعمال بشكل صحيح ووفق المعايير المحددة مضافاً إليها تكلفة تصحيح الأخطاء عند وقوعها وتكلفة إعادة الأعمال عند أدائها بشكل غير صحيح، تكلفة تصحيح الأخطاء عند وقوعها أو إعادة الأعمال التي لم تتم بشكل سليم يطلق عليها التكلفة السلبية، أو تكلفة عدم التقيد بمعايير الأداء أو تكلفة الجودة الرديئة، أو تكلفة فشل الرقابة أما التكلفة الناتجة عن السعي لضمان أن الأعمال تتم بشكل صحيح من المرة الأولى فيطلق عليها التكلفة الإيجابية أو تكلفة الوقاية، أو تكلفة التقيد ومجموع التكلفة السلبية والتكلفة الإيجابية هو ما يعرف بتكلفة الجودة.

لجنة تكلفة الجودة التابعة للمجموعة الأمريكية لرقابة الجودة. (American Society)

قسمت تكلفة الجودة إلى أربعة أقسام رئيسية هي: (١)

١ - تكلفة الوقاية:

هي مجموعة التكاليف الناتجة عن الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المنظمة لمنع تقديم منتجات أو خدمات للجمهور ذات جودة متدنية ، تشمل هذه النشاطات والأعمار على توظيف أفراد مؤهلين فى كل المستويات ،

(١) الخلف/عبد الله بن موسى ، مرجع سابق ، ص ١٣٠، ١٣١

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

والتدريب المستمر ، والتخطيط للجودة ، ورقابة الجودة ، تحتسب تكلفة الوقاية ضمن تكاليف الجودة الإيجابية .

٢ - تكلفة التقويم:

هى مجموعة التكاليف الناتجة عن الأعمال والنشاطات التى تتم للتأكد من أن المنظمة لم تنتج منتجات أو تقدم خدمات ذات جودة متدنية، تشمل هذه النشاطات على جمع البيانات عن المنتجات والخدمات وتحليلها، وتحتسب تكلفة التقويم ضمن تكاليف الجودة الإيجابية.

٣ - تكلفة العيوب والأخطاء الداخلية:

هى مجموعة التكاليف الناتجة عن تصحيح الأخطاء والعيوب ومعالجة المشكلات الداخلية وإعادة الأعمال داخل المنظمة، وتشتمل على تكاليف تصحيح الأساليب والطرق والوسائل المستخدمة، وتحتسب ضمن تكاليف الجودة السلبية.

٤ - تكلفة العيوب والأخطاء الخارجية:

هى مجموعة التكاليف الناتجة عن تصحيح الأخطاء والعيوب بعد تقديم الخدمة أو المنتج للعميل. وتشتمل على العيوب والأخطاء فى الخدمة أو المنتج التى يكتشفها العميل ويبلغ عنها المنظمة، وينتج عنها إعادة المنتج أو رفض الخدمة وتحتسب ضمن تكاليف الجودة السلبية.

هذه العناصر الأربعة تمثل تكلفة الجودة COQ والتي تهدف إدارة الجودة الشاملة.

الرقابة الكلية للجودة.

تعرف الرقابة الكلية للجودة (الضبط الكامل للجودة) على أنها نظام لتحقيق التكامل من أجل تطوير الجودة، والإبقاء عليها، وتحسينها لمختلف

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

القطاعات في المنظمة بحيث يمكن ذلك من الإنتاج وتقديم الخدمات عند أفضل المستويات الاقتصادية وتحقيق الإشباع الكامل للمستهلك (Feiginbaum , 1961) وبما أن هذا النشاط يعتبر أحد المسؤوليات الأساسية للإدارة ، فإن رقابة الجودة تعتبر إدارة إدارية مثل رقابة الميزانية وغيرها. ومن ثم فإن رقابة الجودة ينبغي أن تؤدي إلى تحسين جودة وتصميم المنتج وتخفيض التكاليف المتعلقة بها وخلافة. ويجب على الإدارة أن تتبنى فلسفة إدارية ذات متغيرات فعالة تمكن من تحقيق النجاح لأنظمة رقابة الجودة، ونوضح بعضاً منها فيما يلي:

أن العلاقات البشرية الفعالة تعتبر أساسية لرقابة الجودة، حيث أن العلاقات البشرية الإيجابية تؤثر على توجيه مسؤولية واهتمام العامل الفني إلى أهمية وضرورة تحقيق جودة المنتجات وأثر ذلك على تحقيق الأهداف المرغوبة، ومن ثم فإن على المنشأة أن تتبنى تلك الخصائص والمتغيرات بفلسفتها الإدارية التي تنمي اهتمام العاملين نحو الجودة. ومن أمثلة ذلك تبني حلقات الجودة والتوظيف الطويل والمشاركة بأنواعها إلى غير ذلك وأيضاً كانت الطرق التكنولوجية تعتبر أساسية لنجاح رقابة الجودة.^(١)

^(١) عرفة/ أحمد، شليبي/ رسمية/ د.ت فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت ، المؤلفان ، القاهرة ، ص ١٣، ١٢

مراحل رقابة الجودة:

ترتبط رقابة الجودة بالمراحل الآتية: (٢)

١ - مرحلة تقرير سياسات المنتج والجودة.

أن السياسات الأساسية والمتعلقة بالجودة يجب أن تكون مشتقة من الأهداف والسياسات العليا للمنظمة وذلك نظراً لأنها تتداخل وترتبط بالقرارات الأساسية المتعلقة باتجاهات ومحاور التركيز بالمشروع، وأن محددات الجودة من الضرورة أن تبني أساساً على التحليل للبيئة الخارجية والتقييم للبيئة الداخلية والمراجعة الإدارية والقيم والبحوث والدراسات متضمناً ذلك بحوث السلعة والسوق ومتطلباتها من المستويات المختلفة من الجودة.

٢ - مرحلة تصميم المنتج.

أن المواصفات المفصلة لمستوى الجودة للمقرر أن يتم إنتاجها يجب أن يتم وضعها عن طريق القائمين بتصميم المنتج، وهنا نجد أنه يوجد ارتباط بين ما يمكن تصميمه وإنتاجية وبين تكلفة الإنتاج، وعليه فإن عملية التصميم للجودة، والتصميم للمنتج، وتصميم نظام الإنتاج نفسه تعتبر عملية معقدة جداً، فكل منهم يؤثر على الآخر بدرجة أو بأخرى وتصبح هذه المعايير الأساسية للرقابة على الجودة أثناء عملية التصنيع والتسويق.

وتتضمن رقابة الجودة فى مرحلة تصميم المنتج الآتى:

(٢) شلى/ أحمد عرفة وسمية ، مرجع سابق ، ص ١٦-٣٠

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ١- رقابة تحديد معاير جودة المدخلات التى يجب أن تستخدم من حيث المواصفات والأبعاد للوفاء بمستوى أداء معين وللوفاء بمتطلبات ورغبات المستهلك.
- ٢- رقابة تحديد معاير جودة العمليات.
- ٣- رقابة تحديد معاير الجودة لأقسام ومكونات المنتج.
- ٤- رقابة تحديد معاير الجودة للمنتج النهائى.
- ٣- **مرحلة الإنتاج:**

أن رقابة الجودة فى مرحلة الإنتاج تتضمن أربعة وجوه فرعية هامة وهى:

(١) فحص ورقابة جودة المداخلات

(٢) فحص المنتج ورقابة جودة العمليات

(٣) فحص ورقابة جودة المكونات

(٤) فحص جودة أداء المنتج.

وهنا نجد أنه يوجد العديد من النماذج المستخدمة للفحص والرقابة الإحصائية للجودة.

٤-مرحلة رقابة جودة تصريف المنتج والتخزين والتسويق:

أن المفهوم الكامل لرقابة الجودة فى المنظمة لا يقتصر على وضع السياسات العريضة لرقابة هندسة ومعاير جودة المنتج، ورقابة الصنع، بل يجب أن يصبح المفهوم موسعاً بحيث يمتد إلى النقل والتخزين والتسويق والاستخدام ورضاء المستهلك. فالمستخدم النهائى لا يهتم. ما تم إنتاجه. ولكن كل ما يهتم هو الأداء النهائى للمنتج عند استخدامه فقد يتم إنتاج

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

منءء معىن بكفاءة ءامة ولكن ىءم ءءزىنه أو ءوزىعه بءرىفة ءىر ملاءمة أو اسءءءامه بءرىفة ءاطئة بناء على معلوماء وءءذىراء ءىر واضءة أو ءىر ءقىفة، وعلىة فأنه بالنسبة للعءىء من المنءءاء فأنه ىءب أن ءمءء إءراءاء الرقابة إلى ءلك الوجوه وىءب اعءبارها على أنها ءزء لا ىءءزأ من رقابة الجوءة بمفهوماها الموسع.

هـ-رقابة الجوءة بعء الإءءاء:

أشرنا إلى أن المفهوم المءءامل لرقابة الجوءة لا ءقءصر على رقابة المواء ءاءلة فى الإءءاء ولا ءقءصر على رقابة الجوءة أثناء العملىاء ورقابة جوءة الوءءاء ءامة الصنع فءسب، وإنما ىنبغى أن ءمءء رقابة الجوءة إلى ما هو أبعد من ذلك، وأن رقابة الجوءة ىءب أن ءمءء إلى رقابة جوءة المنءء فى مراءل ءءلفىء وءءبئة والنقل وءءزىن وءوزىع ورقابة جوءة المنءء أثناء اسءءءامه فالمنءءاء ءء ءفءء جوءءها بسبب سوء ءءبئة وءءلفىء أو سوء النقل وءءزىن أو سوء ءوزىع أو سوء اسءءءام المنءء نفسه.

رقابة جوءة الاسءءءام للسلعة.

أن رقابة جوءة الاسءءءام للسلعة ءءضمن رقابة مءى أءاء السلعة للوظىفة المءوءعة منها فى ظروف الاسءءءام العاءى ولمءة معىنة، كما ءءضمن رقابة جوءة الاسءءءام للسلعة رقابة مءى كفاىة ءءءىم ءءماء إضافىة للسلعة. ومن أمءلة ءلك ءءماء المءعلقة بصىانة السلعة أو إصلاءها كلما ءطلبء ءءءة ذلك، وكءا ءءماء المءعلقة بءءءىم ءءمان

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

للسلعة لفةرة زمنية كافىة؁ فعالية الاسءءءام وصلابءها للمسءءلك والوفاء بمسءوى الجوءة والمواصفات الءى ىءوقعها بالسلعة وءءضمن رقابة جوءة الاسءءءام أىضاً رقابة مءى ءحمل الجءاء المسؤولة للءبعة عن السلع المعىبة والءى ىءضح الخلل بها لأسباب لا ءرجع إلى المسءءلك كما ءءضمن رقابة الجوءة الاسءءءام للسلعة رقابة مءى ءوافر البىاءاء الكافىة عن كىفىة الاسءءءام للسلعة والإرشاءاء الضرورىة من أجل اسءءءامها والءءذىراء الكافىة المرءبءة بالاسءءءام والآءار الجانبىة الءى قد ءءشأ عن الاسءءءام أن وءد ورقابة مءى الجءاء المسؤولة للءبعة عن نقص البىاءاء والءءذىراء إلى غير ذلك.

رقابة الجوءة والأءواء الإءصائىة.

لقد صاب زىاءة الطلب على الأجزاء الصناعىة ضرورة قىاس وءءءىء ءرءة الجوءة المءلوبة. وىءءر اسءءءام المقابىس والأءواء الإءصائىة من الأسابب الهامة فى رقابة الجوءة. فالانءرافاء الءى قد ءءء عند إنءاء المءءء أو فى العملىاء الصناعية أو عند طلب الطلباء ىمكن ءراسءها وءلللها باسءءءام العىناء الءى ىءم اءءىارها من ءلك الطلبىاء أو من السلع الءى ءم إنءاءها أو الأجزاء ءء الصنع أو خلاءة. ومن الأءواء الإءصائىة الءى ءسءءم فى رقابة الجوءة الآءى:

(١) ءوءزىعاء ءءكرارىة.

(٢) خرائء رقابة الجوءة.

(٣) ءءاول العىناء.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات**تطبيقات إدارة الجودة بالمؤسسات العربية:**

ومن أهم التطبيقات العربية فى مجال إدارة الجودة تجربة شركة جنرال موتورز بمصر والتي تتلخص استراتيجيات بناء الوعي تجاه الجودة الشاملة بها فى النقاط التالية:

- ١- الحصول على إلزام من الإدارة العليا بمفهوم الجودة.
 - ٢- خلق مفهوم مشترك للوعي الإيجابى داخل المؤسسة.
 - ٣- تضمين مفهوم الجودة فى الاستراتيجيات التنظيمية فى المؤسسة.
 - ٤- إن تتضمن سياسات المؤسسة مفهوم الجودة وتطبيقاتها.
 - ٥- إن تتضمن أهداف كل مدير بالمؤسسة مفهوم الجودة.
 - ٦- نشر مفهوم الجودة بين جميع الأطراف فى المؤسسة.
 - ٧- إن يتضمن مفهوم الجودة جميع الخطب والكلمات الموجهة للعاملين فى كل وقت من الإدارة العليا.
 - ٨- أعط خمسة دقائق لنشر وعي الجودة فى كل اجتماع يعقد فى المؤسسة وفى بدايته.
 - ٩- التركيز على تلبية احتياجات العميل ورضاءه.
 - ١٠- نشر وترويج فكرة العمل بغير أخطاء.
 - ١١- استخدام الكلمات المأثورة للترويج لفكرة الوعي للجودة.
 - ١٢- عقد اجتماعات وتدريب للموردين فيما يتعلق بالجودة.
 - ١٣- خلق علاقات إنسانية حسنة فى المؤسسة.
- التجربة الثانية فى الاتصالات السعودية حيث مرت عملية تطبيق مدخل الجودة فى منطقة مكة المكرمة للاتصالات على سبيل المثال بمجموعة من الخطوات هي:

- ١- توضيح مفهوم الجودة لمدرء الشئون ومدرء الأقسام منذ عامين.
- ٢- وقت مقتطع من اجتماعات المنطقة للحديث عن الجودة.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ٣- تعميم فكرة الجودة باستخدام إرشادات عامة لتهيئة فكر الموظفين عن مبدأ الجودة والتركيز على خدمة العميل.
 - ٤- التعريف بأهداف المنظمة وتفهم الجميع لها واستخدام اللوحات الإرشادية بجميع الأقسام ومكاتب الاشتراكات.
 - ٥- تقدير العمالة الجيدة والمتميزة والبدء فى مجموعات الجودة.
 - ٦- التجربة الفعلية للجودة وتطبيقها فى أعمال حج عام ١٤١٢هـ/١٤١٣هـ.
 - ٧- بلورة وتطوير وتسهيل مبادئ الجودة وأساسيتها: "التطوير والتحسين المستمر".
 - ٨- دورات تعريفية وتقديمها لجميع مستويات الموظفين.
- ولقد تركزت رؤية المنطقة لتطبيق الجودة فى الآتى:
- ١- لا يمكن تحقيق الجودة إلا من خلال العمل الجماعى. نحن بأنفسنا ضعفاء وأقوياء بالآخرين.
 - ٢- دائماً نفخر بعملنا حينما تكون الجودة أسلوبنا فى أداء الأعمال المناطة بنا.
 - ٣- تفكر دائماً لكى نحسن ونطور إجراءاتنا اليومية ولا نقتنع بالمستوى الحالى.
 - ٤- هدفنا التطوير والتحسين وليس تصيد الأخطاء.
 - ٥- نعمل سوياً بروح الفريق الواحد التى تتصف بالثقة المتبادلة والمسئوليات لتقديم أحسن الخدمات للعملاء.
 - ٦- نسعى دائماً إلى التغيير للأفضل.
 - ٧- نشجع الثقة والاعتماد على النفس.

لتحميل نسختك المجانية

ملئقى البعث العلمى



www.rsscrrs.com

الفصل الثالث

الءراسة المىءانىة

أسلوب ءمع البىاءاء:

- قام الباءء بءوزىع اسءمارة الاسءبىاء على عىنة الءراسة بالمسءشفىاء الءاصة بمىءىة ءة.
- ءلقى الباءء اسءماراء الاسءبىاء بعء الإءابة علىها.
- قام الباءء بءفرىغ البىاءاء وءللها ءىء قامء باءءساب:
 - ٥ ءراء على الإءابة (موافق ءماماً).
 - ٤ ءراء على الإءابة (موافق).
 - ٣ ءراء على الإءابة (لا رأى).
 - ٢ ءراء على الإءابة (ءىر موافق)
 - وءرءة واءة على إءابة (ءىر موافق ءماماً).
- اسءءءم الباءء الأسلوب الإءصائى ءءراءاء والنسب المئوىة فى ءللل اسءمارة الاسءبىاء بهءف الءصول على نءاءء الءراسة والءروج بالءءىء من ءءوصىاء.

الجدول رقم (١)

يوضح مدى وجود خطة استراتيجية في المستشفى

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	١٤	٩٣,٣%
لا	-	-
لا أعرف	١	٦,٧%
المجموع	١٥	١٠٠%

يتضح من الجدول أن نسبة ٩٣,٣% من أفراد الدراسة يرون بأنه توجد خطة استراتيجية في المستشفيات الخاصة بمدينة جدة. بينما ٦,٧% لا يعرفون إن كانت هناك خطة استراتيجية أم لا.

ونستنتج مما سبق أن الغالبية العظمة من أفراد الدراسة تجمع على وجود خطة استراتيجية بالمستشفيات الخاصة بمدينة جدة وهذا يشير إلى أن هذه المستشفيات تتبع الأسلوب العلمي الحديث في الإدارة وبأنها تقوم بعمل خطط للمستقبل القريب والمستقبل البعيد في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها.

البءول رقم (٢)

بوضء مءى وءوء سباسة مءءة للءوءة.

المنبءراء	الءءراء	النسبة المئوءة
نعم	١١	٧٧٣,٣%
لا	٢	١٣,٣%
لا أءرف	٢	١٣,٣%
المءموء	١٥	١٠٠%

بءضء من البءول رقم (٢) بأن ٧٣,٣% من أفراء الءراءة بوافءون بأنه ءوءءها بمسءشفبائهم ءط مءءة للءوءة. ببنا ٣ از ٣% برون بعءم وءوء هءة السباسة. و ١٣,٣% لبس لءبهم مءرفة إن ءانب ءوء سباسة مءءة للءوءة أم لا.

ونسءءء من الءللل السابق أن البالببة من أفراء الءراءة ءرى بأن المسءشفبائ لءبها سباسة مءءة للءوءة وهءا ببءر بأن المسءشفبائ الباصة فى ءءة ونظراً لسوق المنافسة الشءبءة ءءول ءل مسءشفى أن ءبمز عن بربها وأهم هءة الممبزاء هب ءءبم ءءمة طبببة ممبزة وءبءة ومناسبة فى الأسءار، وهءا بسءوب بالءالب الأء بأسالبب البوءة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٣)

بوضء مءى ءلقى أى نوع من أنواع ءءربب
ءلال السئواء ءءالء الماضىة.

المنسبة المئوبىة	ءءرار	المءغىراء
%٤٦,٧	٧	نعء
%٥٣,٣	٨	لا
%١٠٠	١٥	المءموع

بءضء من البءول أن نسبة %٥٣,٣ من أراءء الءراسة لم بءلقوا أىة ءءربباء فى ءءالء سئواء الماضىة. ببنا %٤٦,٧ فقط من أفراءء الءراسة هم الءبن ءلقوا ءءرببباء.

ومن ءءللل السابق بءضء أن %٤٦,٧ من أفراءء الءراسة هم الءبن ءلقوا ءءرببباء ءلال فءرة ءءالء الماضىة وهذا بءبىر إلى قصور فى ءءرببباء ءى ءءمها المسءشفىاء لمنسوببها، وربما بىرء ذلك إلى أن المسءشفىاء لا ءقوم بعءل ءءرببباء إلا للفنبن والمءءصصبن فى أغلب الأحوال. أما الإءارببن فإنها ءسءعبن بإءارببن مسءوفبن للشروط وأن ءءربببائهم لا ءكون بصفة مسءمرة.

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

الءءول رقم (٥)

ىوضء مءى الأزام إءارة المسءشفى بءءسفن الأءمة الطبفة
من أءل المنافسة.

المنبفة المئوفة	المءموء الكلف	مءموء الءراءاء	الأءراء	المءغفراء
		-	-	غفر موافق أءاماً
		٤	٢	غفر موافق
٨٠%	٦٠	١	١	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٥	٧	موافق أءاماً

ىأضح من الءءول أن الأزام إءارة المسءشفى بءءسفن الأءمة الطبفة من
أءل المنافسة ءصل على ٦٠ ءرءة بنسبة ٨٠% وهى نسبة عالفة. وهى أن
ءلأ على شفة إنما ءءل على أن إءارة المسءشفى ملأرمة إلى ءء كبفر بءءسفن
الأءمة الطبفة نظراً للمنافسة الشءفءة بفن المسءشفىاء الأءمة فى مءفنة ءءة.
لءا أسعى الإءارة إلى أءسفن الأءمة الطبفة أءى أضمن البقاء والاسأمرارفة.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الجدول رقم (٦)

يوضح مدى وجود رؤية واضحة بين إدارة المستشفى
وبين العاملين للاهتمام بجودة الخدمة الطبية بالمستشفى

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	-	-	-	-
غير موافق	-	-	-	-
لا رأي	١	٣	٦٣	٨٤%
موافق	١٠	٤٠		
موافق تماماً	٤	٢٠		

ينضج من الجدول أن إدارة المستشفى يوجد بينها وبين العاملين رؤياً واضحة للاهتمام بجودة الخدمة الطبية بالمستشفى فقد كانت إجابة أفراد الدراسة بمعدل ٦٣ درجة بنسبة ٨٤% وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن الإدارة بالمستشفيات الخاصة حريصة كل الحرص على جودة الخدمة الطبية بالمستشفى. لذلك يوجد بين الإدارة وبين العاملين رؤياً واضحة للاهتمام بجودة الخدمات الطبية بالمستشفى نظراً للمنافسة الشديدة بين المستشفيات في مدينة جدة من أجل تقديم خدمة متميزة للعملاء وهي تؤكد صحة الفرضية الأولى.

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

الءءول رقم (٧)

ىوضء مءى إقناع إءارة المسءشفى بأن إرضاء العملاء
ىبءأ بإرضاء الموظففى أو لا.

المنبءة المئوءىة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	الءءرار	المنءىراء
		-	-	غفر موافق ءماماً
		٦	٣	غفر موافق
٦٤%	٤٨	٦	٢	لا رأى
		٢١	٧	موافق
		١٥	٣	موافق ءماماً

ىءضء من الءءول رقم (٧) بأن أفراء الءراءة ىرون بأن إءارة المسءشفى
مقءنعة بأن إرضاء العملاء ىبءأ بإرضاء الموظففى ءىء ءانء نسبة إءابءهم
٦٤% وهى نسبة مءوسءة .

نسءءء مءا سبء أن هناك وعى عنء الأءلبىة من إءارة المسءشفىاء
بأهمىة الاءءمام بالعنصر البءشرى فى المسءشفىاء والعمل على إرضاءه،
فالعنصر البءشرى هو أساس العمل وهو الذى ىقوم بءءشغفل الأءهزة الءءىءة
لولاها لما ءان هناك ءءمة أو إنءاء. لءلك ءءرص القىاءة الواعىة على الاءءمام
بموظففىها من أءل أن ءءءم ءءمة ءبءة للعملاء فءقاً إن إرضاء العملاء ىبءأ أولاً
بإرضاء الموظففى.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٩)

بوضء مءى علم العاملن بالمسءشفى بءورهم والبكففة الءى ءساهم بها وظائفهم فى ءءقق رسالة وأءاف المسءشفى.

المنبءة المئوبة	المببوع الكلى	مببوع الءراءاء	الءءرار	المنبءراء
		-	-	بفر موافق ءاماف
		-	-	بفر موافق
٨٢,٧%	٦٢	٦	٢	لا رأى
		٣٦	٩	موافق
		٢٠	٤	موافق ءاماف

بءضء من البءول رقم (٩) بأن أفراء الءراءة برون بأن العاملن بالمسءشفىاء الباصة بعلمون ءاماف بءورهم والبكففة الءى ءساهم بها وظائفهم فى ءءقق رسالة وأءاف المنببمة بنسبة ٨٢,٧%.

ونسءءب من البءول أن الموظفن لءبهم وبى بأءاف ورسالة المنببمة وهو بساءء فى ءءقق أءاف المنببمة بسهولة من ءلال الءعاون مع الإءارة من أجل ءءءم ءءمة طبفة مءببزة وءءقق أرباب للمنببمة. وبؤكء ذلك صءة الفرضفة الأولى.

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

الءءول رقم (١٠)

ىوضء مءى إىمان العاملىن بالمسءشفى بأن الءءسفن المسءمر بجوءة الءءمة الطبفة المقءمة ضرورة ملءة لبقاء واسءمرار المنشأة فى ءنفا الأعمال.

المنفرءاء	الءءرار	مءموء الءراءاء	المءموء الكلف	النسبة المئوفا
غفر موافق ءماماً	-	-		
غفر موافق	١	١		
لا رأى	-	-	٦٤	٥٨,٣%
موافق	٧	٢٨		
موافق ءماماً	٧	٣٥		

ىءضء من الءءول أن العاملىن بالمسءشفىاء الءاصة لءفهم إىمان بأن الءءسفن المسءمر بجوءة الءءمة الطبفة المقءمة ضرورة ملءة لبقاء واسءمرار المنشأة بنسبة ٥٨,٣% وهذا ىءفر بأن العاملىن لءفهم وعى بأن اسءمرار وبقاء المنشأة هو اسءمرار لءواءءهم فى العمل فبقاءهم فى مواءعم الوظففة مرءبء ببقاء واسءمرار المنشأة على عكس العمل فى القءاءاء الءكومفة لءلك هم ىءاولون ءاهءفن بأن ءءمفر ءءماءهم وءءءم ءءمة طبفة ءفءة. وىؤكد صءة لءلك الفرضفة الأولى.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (١١)

بوض مءى ءرص العاملىن بالمسءشفى على أءاء أعمالهم
بءرقة صءىءة من المرءة الأولى

المنسبة المئوءة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	الءكرار	المنءىراء
٧٣,٣%	٥٥	-	-	غىر موافق ءاماً
		٦	٣	غىر موافق
		٣	١	لا رأى
		٣٦	٩	موافق
		١٠	٢	موافق ءاماً

بءضء من البءول رقم (١١) أن أفراء الءراسة برون أن العاملىن
بالمسءشفى بءرصون على أءاء أعمالهم بءرقة صءىءة من أول مرءة بنسبة
٧٣%.

وهذا بؤءء على ءرص المسءشفىاء الءاصة بمءىنة ءءة على أءاء
أعمالهم بءوءة ءامة وبءرقة صءىءة، وأن البوءة هى شعارهم لءرءة أن ءءم
البوءة من أول مرءة. وهذا بؤءء صءة الفرضىة الأولى: بأن هناك ءوءه
اسءراءىبى لءى الإءارة والعاملىن بءءببىق البوءة الشاملة. بؤءء ذلك الفرضىة
الأولى.

البءول رقم (١٢)

بوضء مءى ءشبع الإءارة للعاملىن بالمسءشفى على ءقءىم
اقتراحاءهم بطرق ءءسىن العمل الذى ءقوم به.

المنبىة المنبوبة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	الءكرار	المنعبراء
		-	-	عبر موافق ءامام
		-	-	عبر موافق
٨٢,٧%	٦٢	١٢	٤	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٠	٦	موافق ءامام

بءضء من البءول رقم (١١) أن الإءارة فى المسءشفىاء الءاصة ءشبع
الإءارة بقوة العاملىن بها على ءقءىم اقتراحاءهم ءول ءءسىن العمل الذى بقومون
به ونسبة كببرة ٨٢,٧%.

نسنءء مما سبب أن القبءاء فى المسءشفىاء الءاصة قبءاء ءبمقراطببة
ومشاركة ءبء ءءبء الفرصة للعاملىن بءقءىم اقتراحاءهم لءءسىن العمل الذى
بقومون به ءبء بءبء ذلك الفرصة للعاملىن لءقءىم ما عنءهم من ءءبء
وابءكاراء. وهذا بؤءد الفرضببة الأولى.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الجدول رقم (١٣)

يوضح مدى اهتمام الإدارة بتطبيق الاقتراحات التي يقدمها العاملون
بشأن تحسين الجودة

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	-	-		
غير موافق	٢	٤		
لا رأي	٢	٦	٦٠	٨٠%
موافق	٥	٢٠		
موافق تماماً	٦	٣٠		

نستنتج من الجدول أن هناك اهتمام من الإدارة في المستشفيات الخاصة بتطبيق الاقتراحات التي يقدمها العاملون بشأن تحسين الجودة حيث كانت إجابة أفراد الدراسة على هذا السؤال بنسبة ٨٠%.

وهي تؤكد حرص المستشفيات الخاصة بالجودة الشاملة وبأنه هدف للإدارة يشترك فيه جميع العاملين بالمستشفى حيث تتيح للجميع الفرصة لتقديم اقتراحاتهم لتحسين الجودة ومن ثم القيام بتطبيقها.

ويتضح لنا من الإجابة السابقة بأن ذلك يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

الءءول رقم (١٦)

ىوضء مءى قىام الإءارة بعءء لقاءاء وورش عمل للعاملىن لمناقشة وءارس مءءلف السىاساء والإءراءاء الءى ءءعم ءءسىن المسءمر للجوءة.

المنبءة المئوءىة	المءموء الكلى	مءموء الءراءاء	ءءرار	المءغىراء
		-	-	غىر موافق ءماماً
		٢	١	غىر موافق
٨١,٣%	٦١	٩	٣	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٠	٦	موافق ءماماً

ىءضح من الءءول السابق أن غالبىة أفراد الءراءة بنسبءة ٨١,٣% ءرى بأن الإءارة فى المسءشفىاء الءاصة ءقوم بعءء لقاءاء وورش عمل للعاملىن لمناقشة وءارس مءءلف السىاساء والإءراءاء الءى ءءعم ءءسىن المسءمر. وهذا ىؤكد صءة الفرضىة الأولى بأن هناك علاءة جوءرىة بىن السىاساء الإءارىة ونمء القىاءة وءءوءه الاسءراءىىى وءطبىق مفهوء الجوءة الشاملة. وهذا ىوضء ءرص الإءارة على ءطبىق مفهوء الجوءة الشاملة فى ءءماء المسءشفى بصفة مسءمرة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (١٧)

بوضء مءى اسءءءام الإءارة أسلوب ءءصوبء المءءءء عءء المفاضلة
بىن البءائل والءول.

المنبءة المئوبة	المجموع الكلى	مجموع الءراءاء	الءءرار	المءغىراء
٧٤,٧%	٥٦	١	١	غىر موافق ءماماً
		٢	١	غىر موافق
		٩	٣	لا رأى
		٢٤	٦	موافق
		٢٠	٤	موافق ءماماً

بءضء من البءول رقم (١٧) أن الغالبىة من أفراء الءراءة بنسبة
٧٤,٧% ءرى بأن الإءارة ءفاضل بىن البءائل والءول باسءءءام أسلوب
الءصوبء المءءءء.

وهذا بؤءء بأن نمط الإءارة هو النمط الءىمقراءى الذى بشارك
المروؤسبىن فى اءءاء القراء. وهذا بؤءء صءة الفرضىة الأولى.

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

الءءول رقم (١٨)

ىوءء مءى اءءمام الإءارة باءءراءاء وإءاءاءاء العاءملىن فى ءءسلىن الجوءة فى الأءاء الإءارى وءءسلىن ءءءمة الطبىة.

المنءىراء	الءءوء الكلى	مءوءء الءراءاء	الءءراء	المنءىراء
		-	-	غىر موافق ءماماً
		٢	١	غىر موافق
٨٢,٧%	٦٢	٦	٢	لا رأى
		٢٤	٦	موافق
		٣٠	٦	موافق ءماماً

ىءءء من الءءول أن أفراء الءراءة وبنسبة ٨٢,٧% ىرون أن إءارة المسءشفىاء ءءءمة باءءراءاء وإءاءاءاء العاءملىن فى ءءسلىن الجوءة فى الأءاء الإءارى وءءسلىن ءءءمة الطبىة.

وهءا ىوءء على ءراء القىاءة الإءارىة والاهءمام بكل ما ىءءلق بءءسلىن الجوءة سواء فى الأءاء الإءارى أو فى ءءسلىن الجوءة الطبىة، ءىء ءقوم بءءءىء العاءملىن بإءاءاء اقءراءاءءهم وءءءىءم إءاءاءءهم لءءسلىن الجوءة فى العءل وهءا ىوءء صءة الفرضىة الءانىة بأن هءاك ءوءرىة بىن السىاساء الإءارىة ءءءمة بءءءىءم الءءءىء والابءءكار وءءبلىق مفهوء الجوءة الشاملة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٣٠)

بوض مءى ارءباط نظام المكافاءء والءقءىر

بنظام قىام وءقىم الأءاء بالمسءشفىاء

المنءىة	المءموء الكلى	مءموء الءرءاء	الءءرار	المنءىراء
٧٠,٧%	٥٣	١	١	غىر موافق ءماماً
		٢	١	غىر موافق
		١٢	٤	لا رأى
		٢٨	٧	موافق
		١٠	٢	موافق ءماماً

بءضء من البءول أن الغالبىة من أفراء الءراءة بنسبة ٧٠,٧% ءرى بأن نظام المكافاءء والءقءىر بالمسءشفىاء ىرءبء بنظام قىاس وءقىم الأءاء.

نسنءءء مما سبء أن الإءارة ءطبء أنظمة فعالة ولوائء ءاصة ءءكم عملىة المكافاءء والءقءىر، أو ءسب الهوى والغرض.

وهذا ىشىر إلى عءالة نظام المكافاءء والءقءىر بالمسءشفىاء وبؤءى ذلك إلى زىاءة الأءاء وءءسىن ءءمة.. وهذا بؤءء صءة الفرضىة الءالءة بأن هناك علاءة ءوهرىة ببىن السىاساء واللوائء ءاصة بالءقءىر والمكافاءء والءرقىة وءطبىء مفهوم البوءة الشاملة.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الجدول رقم (٢١)

يوضح مدى عدالة نظام المكافآت والتقدير واتصافه بالمرونة والموضوعية.

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	١	١	٥٧	%٧٦
غير موافق	١	٢		
لا رأي	٢	٦		
موافق	٧	٢٨		
موافق تماماً	٤	٢٠		

نستنتج من الجدول رقم (٢١) أن نظام المكافآت والتقدير في المستشفيات الخاصة بمدينة جدة يتصف بالعدالة والمرونة والموضوعية بنسبة ٧٦% من خلال إجابة أفراد الدراسة.

وهذا يشير إلى أن إدارة المستشفى تضع نظام يتسم بالعدالة والموضوعية في توزيع المكافآت حتى لا يكون هناك مجال للشكوى من العاملين وأن هذا النظام يزيد من الإنتاجية ويرفع معدل الأداء لعدم تدخل الوساطة والمحسوبية في توزيع المكافآت والحوافز فيزيد من إنتاجية المُجد والكسلان على حد سواء. وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة: يوجد علاقة جوهرية بين السياسات واللوائح الخاصة بالتقدير والمكافآت والترقية وتطبيق الجودة الشاملة.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الجدول رقم (٢٢)

يوضح مدى ارتباط نظام المكافآت والتقدير بحجم المشاركة والمسؤولية

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	١	١	٥٦	%٧٤,٧
غير موافق	٢	٤		
لا رأي	٢	٦		
موافق	٥	٢٠		
موافق تماماً	٥	٢٥		

يتضح من الجدول رقم (٢٢) ارتباط نظام المكافآت والتقدير في المستشفيات الخاصة بمدينة جدة بحجم المشاركة والمسؤولية. يتضح ذلك من إجابة أفراد الدراسة حيث بلغت نسبة إجماع المسؤولية. بارتباط نظام المكافآت والتقدير بحجم المشاركون المسؤولية. .

وهذا يؤكد بأن الإدارة في المستشفيات والعمل على النهوض بالخدمة الطبية والعمل على تحقيق أهداف المستشفى. وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الجدول رقم (٢٣)

يوضح مدى تشجيع نظام المكافآت والتقدير على
العمل الجماعي وتحسين الجودة.

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	١	١	٥٩	%٧٨,٧
غير موافق	١	٢		
لا رأي	٣	٦		
موافق	٥	٢٠		
موافق تماماً	٦	٣٠		

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن أفراد الدراسة كانت إجاباتهم حول مدى تشجيع نظام المكافآت والتقدير على العمل الجماعي وتحسين الجودة بنسبة %٧٨,٧ وهي نسبة مرتفعة.

وهذا يشير إلى أن الإدارة في المستشفيات الخاصة تتمسك بنظام للمكافآت والحوافز يعمل على نمو العمل بروح الفريق الواحد الذي يعمل على زيادة الإنتاج ورفع معدل الأداء بحيث يخدم أهداف المنظمة ككل وليس الأهداف الخاصة للأفراد فقط وهذا يرفع من معدل جودة الخدمات التي تقدمها المستشفيات. وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الجدول رقم (٢٤)

يوضح مدى تضمين نظام المكافآت والتقدير

على مكافآت مادية وغير مادية.

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	١	١	٥٨	%٧٧,٣
غير موافق	١	٢		
لا رأي	٢	٦		
موافق	٦	٢٤		
موافق تماماً	٥	٢٥		

يتضح من الجدول رقم (٢٤) بأن إجابات أفراد الدراسة بنسبة ٧٧,٣% تؤكد بأن نظام المكافآت والتقدير بالمستشفيات الخاصة يتضمن على مكافآت مادية وغير مادية.

وهذا يؤكد بأن الإدارة تستخدم نظام المكافآت المادية ونظام المكافآت الأدبية، ونظام التشجيع والتكريم بالإضافة إلى المكافآت المادية. وهذا يشير بأن الإدارة حريصة كل الحرص على مكافأة منسوبيها بكل الوسائل بهدف زيادة معدل الأداء وتحسين الجودة. وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٢٥)

بوضء مءى ءءقق نءام المكافآء وءءقءر

بشعر العاملن بالأءاء والاطمئنان فى العمل.

المنبىة المئوبىة	المءموع الكلى	مءموع الءرءاء	ءءكرار	المءعبراء
%٨٦,٧	٦٥	٢	٢	عبر موافق ءاماماً
		—	—	عبر موافق
		٩	٣	لا رأى
		٢٤	٤	موافق
		٣٠	٦	موافق ءاماماً

بءضء من البءول أن نءام المكافآء وءءقءر فى المسءشفىاء الباءة
بشعر العاملن بالأءاء والاطمئنان فى العمل وءلك من ءلال إءابة أفراء
الءرابة ءبء واصلء نسبة الإءابة إلى %٨٦,٧، وهى نسبة مرءعة ءءل على
إقناع أفراء الءرابة بأهمبىة وفعالبىة نءام المكافآء وءءقءر، وءلك لاءسامه
بالموضوعبىة والعبالة وارتباطه بءءم المءاركة والمسؤوببىة. وهذا بؤكء صءة
الفرضبىة ءالبءة.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الجدول رقم (٢٦)

يوضح مدى تشجيع نظام المكافآت والتقدير على تحقيق التميز في الأداء والتفوق على المنافسين.

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	١	١	٥٨	٧٧,٣%
غير موافق	١	٢		
لا رأي	٢	٦		
موافق	٦	٢٤		
موافق تماماً	٥	٢٥		

يتضح من الجدول أن نظام المكافآت والتقدير في المستشفيات الخاصة يشجع على تحقيق التميز في الأداء والتفوق على المنافسين.

يتضح ذلك من خلال إجابات أفراد الدراسة حيث وصلت نسبة إجاباتهم إلى ٧٧,٣% وهي نسبة عالية تدل على اقتناع أفراد الدراسة بنظام المكافآت والتقدير في تحقيق الأداء والتفوق على المنافسين. ويؤكد ذلك صحة الفرضية الثالثة.

البءول رقم (٢٧)

بوضء مءى إءاحة المسءشفى الأربى الكافى والمناسب
لجمىع العاملىن فى كافة المسءوفىاء

المنسبة المئوفىة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	الءكرار	المنءفرىاء
٦٢,٧%	٤٧	٢	٢	غىر موافق ءماماً
		٦	٣	غىر موافق
		١٢	٤	لا رأى
		١٢	٣	موافق
		١٥	٣	موافق ءماماً

بءضء من البءول السابق أن نسبة ٦٢,٧% من إءاباء أفراء الءراسة ءؤكد بأن المسءشفىاء الءاصة بمءىنة ءءة ءءىء الأربى الكافى والمناسب لجمىع العاملىن فى كافة المسءوفىاء ءىء أن الإءارة ءضع موزانىة للأربى لكل فرد على الأقل مرة واحدة فى السنة.

وهذا بؤكد ءرص أغلب المسءشفىاء الءاصة على إءاحة فرصة الأربى لكل الموظفىن بوضع موزانىة الءاصة بءلك لكل فرد بالمسءشفى ولمرة واحدة على الأقل كل سنة. وهذا بؤكد صءة الفرضىة الرابءة بأن هناك علاءة بىن السىاساء والممارساء الءاصة بنظم الأربى وءءبىق مفهوم البوءة الشاملة. ءىء أن الأربى بءىء الفرصة للعاملىن من زىاءة ءبراءهم واكءساب مءاراء ءءىة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٢٨)

بوضء مءى ءنظىم برامء ءءربىبة ءاءل المسءشفى لءعلم أسالىب وطرق حل المشكلاء وءءسفن البوءة وأسالىب العمل الجماعى.

المنبىة المئوبىة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	الءءرار	المنعبراء
٦٥,٣%	٤٧	٢	٢	عبر موافق ءماماً
		٦	٣	عبر موافق
		١٢	٤	لا رأى
		١٢	٣	موافق
		١٥	٣	موافق ءماماً

بءضء من البءول رقم (٢٨) أن إءابة أفراء الءرابة بنسبىة ٦٥,٣% ءشفر بأنه بءم ءنظىم برامء ءءربىبة ءاءل المسءشفى لءعلم أسالىب وطرق حل المشكلاء وءءسفن البوءة وأسالىب العمل الجماعى.

وهذا بؤءء ءرص القباءة فى المسءشفىاء الءاصة على ءءسفن بوءة العمل وأسالىب العمل الجماعى من أجل المنافسة الشءبءة بفن المسءشفىاء الءاصة فى ءءءم ءءماء طبىبة مءمبزة للعملاء. وهذا بؤءء صءة الفرضىة الرابءة.

الجودة الشاملة فى إدارة المسءشفىاء

الجدول رقم (٢٩)

ىوضء مءى ءضور العاملىن نءواء ءارء المسءشفى
لءعلم طرق ءل مشكلاء وءءسىن الجودة.

المنبىة المئوبىة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	الءكرار	المنءىراء
		-	-	غىر موافق ءاماف
		٦	٣	غىر موافق
٨١,٣%	٦١	١٢	٣	لا رافى
		٨	٢	موافق
		٣٥	٧	موافق ءاماف

ىءضء من الءءول رقم (٢٩) أن ٨١,٣% من إءاباء أفراء الءراسءة
ءؤكء بان معظم العاملىن ىءضرون نءواء ءارء المسءشفى لءعلم طرق ءل
المشكلاء وءءسىن الجودة.

وهذا ىؤكء ءرص الإءارة فى المسءشفىاء ءاآءة بءضور العاملىن فى
المسءشفىاء النءواء ءاآءة بءءسىن جودة ءءمة الطبىة للعملاء وبأنها فى
سبىل ءءقق هذا الءءف ءعء النءواء والمءاضراء سواء ءاآل المنظمة أو
ءارءها لإكساب العاملىن بالمسءشفى ءبراء والمهاراء فى ءءسىن الجودة
لمواءة المنافسة ءاآة بىن المسءشفىاء وذلك ىؤكء صءة الفرضىة الرابءة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٣٠)

بوضء مءى ءشبع الإءارة للءءبء والابءكار وءأهبل وءربب العاملبن بشكل مسءمر على اكءساب المهاراء وءنمىة القءراء الفكرىة والإبءاعىة لهم.

المنبىة المئوىة	المببوع الكلى	مببوع الءراءاء	الءكرار	المنبىراء
%٧٨,٧	٥٩	١	١	ببب موافق ءامام
		٢	١	ببب موافق
		٦	٢	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٠	٦	موافق ءامام

بءضء من البءول رقم (٣٠) بأن أفراء الءراءة أباوا بنسبلهم %٧ بأن الإءارة فى المسءشفىاء الباصة ءشبع على الءءبء والابءكار وءأهبل وءربب العاملبن بشكل مسلم.لى اكءساب المهاراء وءنمىة القءراء الفكرىة والإبءاعىة لهم.

وهذا ببؤء على ءرص الإءارة فى المسءشفىاء الباصة على الءءبء والابءكار وإكساب العاملبن لءبهم المهاراء وءنمىة قءراءهم الفكرىة والإبءاعىة ببء أن المسءشفىاء الباصة فى مءبنة ببء ءشء منافسة قوىة سباء فى ءقءبم البءمة الطبىة المءمبزة أو مناسبة إلا ببء ءلك البءمة. وهذا ببؤء صءة البرضىة الرابءة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٣٣)

بوضء مءى وءوء قنواء ووسائل اءصال فعالة ومباشرة
ببىن الإءارة والأقسام المءءلفة.

المنسبة المئوءة	المءموء الكلى	مءموء الءراءاء	الءءرار	المءءفرءاء
٨٢,٧%	٦٢	-	-	عبىر موافق ءماماً
		-	-	عبىر موافق
		٦	٢	لا رأى
		٣٦	٩	موافق
		٢٠	٤	موافق ءماماً

بءءضء من البءول أن نسبة ٧٢,٧% من إءاباء أفراد الءراءة ءؤءء
على وءوء ووسائل اءصال فعالة ومباشرة ببىن الإءارة والأقسام المءءلفة.
وهذا بؤءء على ءرص الإءارة على وءوء قنواء مءءوءة بببىها وببىن
ءمبىع الأقسام وببىن الأقسام وبعبضها، لءلك بءاط الءمبىع بكلى ما بءءلق بالءمل،
لءلك ءزابء الفءالبة فى الأءاء فالءمبىع على علم ءام بأءءاف المنءمة وبءركة
الءمل البوءمبة وهذا بؤءء صءة الفرضبة البامسة بأن هناك علاقة ءوءربة ببىن
السببساء والممارساء البامسة بالاءءصالات الإءاربة وءءبببى مفءوم البوءة
الشاملة.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الجدول رقم (٣٣)

يوضح مدى وجود فرصة لتبادل المعلومات بين العاملين والمشرفين.

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	-	-		
غير موافق	-	-		
لا رأي	٢	٦	٦٢	٨٢,٧%
موافق	٩	٣٦		
موافق تماماً	٤	٢٠		

يتضح من الجدول السابق أن أفراد الدراسة أجابوا بنسبة مشرفيهم.هم.وجد فرصة لدى العاملين لتبادل المعلومات مشرفيهم.هم.

وهذا يؤكد على فاعلية الأداء والعمل بروح الفريق حيث يجد العاملين كل الإجابات والحلول من المشرفين على كل استفساراتهم المتعلقة بالعمل وحل أي مشكلة أمامهم. وبذلك يسير العمل بسهولة وبدون مشاكل وبأن وجود المشرف بجوار العاملين الآخرين يعطيهم الثقة والاطمئنان وبذلك يتحسن الأداء. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة.

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

الءءول رقم (٣٤)

ىوضء مءى ءصول العاملىن على ءءائق والمعلوماء
الءى ىءءاجون إىها بسوءوءة وىسر.

المنسبة المئوءة	المءموع الكلى	مءموع الءرءاء	الءءرار	المنءغىراء
		-	-	غىر موافق ءماماً
		٢	١	غىر موافق
٨٤%	٦٣	٦	٢	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٥	٧	موافق ءماماً

ىءضء من الءءول أن إءابة أفراء الءراسة بنسبة ٨٤% ءؤءء بأن
العاملىن بالمسءشفىاء ءءاصة ىءصلون على ءءائق والمعلوماء الءى
ىءءاجون إىها بسوءوءة وىسر.

وهذا ىؤءى إى زىاءة فعالية الأءاء، فكل المعلوماء عن العمل مءاءة
وءاصة فى ظل ءءنفة الءءىءة واءءءام الءاسب الآلى " الكمبىوئر " فى ءمىع
الأعمال أنءر هذه المهمة وءعلها ءءم فى سهوءة وىسر وبأن ءرص الإءارة
على ءىسر ءصول العاملىن على المعلوماء وءءائق المنءلقة بالعمل ءساعء
على ءوءة الأءاء وفاعلىءه. وهذا ىؤءء على صءة الفرضىة ءءامسة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٣٥)

بوضء مءى قىام الإءارة بعءء اءءماعاء ءورىة للعاملىن
لءبائل المءلومااء وعرض نءاءء ءءسىن البوءة.

المنبىة المئوىة	المءموء الكلى	مءموء الءرءاء	الءءرار	المءءىراء
		-	-	غىر موافق ءاماف
		٢	١	غىر موافق
٨١,٣	٦١	٦	٢	لا رأى
		٢٨	٧	موافق
		٢٥	٥	موافق ءاماف

بءضء من البءول رقم (٣٥) بأن إءاباء أفراء العىنة بنسبة ٨١,٣% ءشىر بأن الإءارة فى المسءشفىاء الءاصة ءقوم بعءء اءءماعاء ءورىة للعاملىن لءبائل المءلومااء وعرض نءاءء ءءسىن البوءة.

نسنءءء مما سبء أن الإءارة فى المسءشفىاء الءاصة ءرىصة كل الءرص على بوءة الءءماء الءى ءءءمها. لءلك ءقوم بعءء اءءماعاء ءورىة للعاملىن لءبائل المءلومااء ءول العمل وءءارس كىفىة الءءسىن المسءمر للبوءة من ءلال قنوااء الاءءال المءءوءة والمءءءءة. وهذا بؤكد صءة الفرضىة الءامسة.

الجدول رقم (٣٧)

يوضح المستوى الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	٢	١٣,٣٣%
إدارة وسطى	٥	٣٣,٣٣%
إدارة إشرافية	٨	٥٣,٣٤%
المجموع	١٥	١٠٠%

يتضح من الجدول أن نسبة ٥٣,٣٤% من عينة الدراسة من الإدارة الإشرافية (رئيس قسم، مشرف، مساعد.. الخ) و ٣٣,٣٣% من الإدارة الوسطى (مدير إدارة، نائب مدير إدارة) و ١٣,٣٣% من الإدارة العليا (صاحب المستشفى، مديرها، مدير تنفيذي).

نستنتج مما سبق أن أفراد الدراسة يمثلون المستويات الوظيفية المختلفة وعينة الدراسة بهذا الشكل تمثل مجتمع البحث أصدق تمثيل، لذلك يعتد ويؤخذ بإجاباتهم وتنسحب على مجتمع البحث ككل.

نتائج الدراسة الميدانية

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المسئولين بالمستشفيات الخاصة بمدينة جدة وباستخدام قوائم الاستبيان تم اختبار صحة فروض الدراسة، وذلك بغية الوصول إلى الهدف الأساسي من البحث وهو الجودة الشاملة فى المستشفيات الخاصة بمدينة جدة. وقد تم تحليل النتائج باستخدام الأسلوب الإحصائي النسب المئوية. وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

أولاً: لقد تم اختبار صحة الفرضية الأولى فى البحث وهي " هناك علاقة جوهرية بين السياسات الإدارية ونمط القيادة والتوجيه الاستراتيجي للجودة الشاملة ". ولقد أتضح صحة الفرضية وذلك من خلال:

١- أن إدارة المستشفى ملتزمة بتحسين الخدمة الطبية من أجل المنافسة يتضح ذلك من الجدول رقم (٥) حيث أن ٨٠% من إجابات أفراد الدراسة ترى بأن إدارة المستشفى ملتزمة بتحسين الخدمة الطبية من أجل المنافسة.

٢- وجود رؤية واضحة بين إدارة المستشفى وبين العاملين للاهتمام بجودة الخدمة الطبية بالمستشفى. ويتضح ذلك من الجدول رقم (٦) حيث جاء ذلك فى ٨٤% من إجابات أفراد الدراسة.

٣- أن إدارة المستشفى مقتنعة تماماً بأن إرضاء العملاء يبدأ بإرضاء الموظفين. يتضح ذلك من الجدول رقم (٧) حيث أن ٨٥,٣% من إجابات أفراد الدراسة تؤكد ذلك.

٤- تؤمن الإدارة بأن الطريق الوحيد لتحسين الخدمة الطبية والربحية يتمثل فى التحسين المستمر بجودة الخدمة الطبية. ويتضح ذلك من الجدول رقم (٨) بأن ٨٦,٧% من إجابات أفراد الدراسة تؤكد ذلك.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٥- العاملون بالمستشفيات يعلمون تماماً دورهم والكيفية التي تساهم بها وظائفهم في تحقيق رسالة وأهداف المستشفى. وقد تأكد ذلك من إجابات أفراد الدراسة من خلال الجدول رقم (٩) حيث أن ٨٢,٧% من إجاباتهم تؤكد ذلك.

وقد تأكدلعاملون بالمستشفى بأن التحسين المستمر بجودة الخدمة الطبية المقدمة ضرورة ملحة لبقاء واستمرار المنشأة في دنيا الأعمال. وقد تأكد ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (١٠) حيث أن ٨٥,٣% من إجابات أفراد الدراسة تؤكد ذلك.

٧- العاملون بالمستشفيات يحرصون على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة عن المرة الأولى حيث أفادت إجابات أفراد الدراسة وبنسبة ٧٣,٣% بالجدول رقم (١١) ذلك.

٨- تشجع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحاتهم بطرق تحسين العمل الذي يقومون به فمن خلال الجدول رقم (١٢) أكدت ٨٢,٧% من إجابات أفراد الدراسة ذلك.

٩- تتابع الإدارة باهتماما تطبيق الاقتراحات التي يقدمها العاملون بشأن تحسين الجودة حيث كانت إجابة أفراد الدراسة نسبة ٨٠% بأن الإدارة تهتم بتطبيق الاقتراحات التي يقدمها العاملون بشأن تحسين الجودة.

١٠- تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم حيث أن نمط القيادة ديمقراطي يسمح بمشاركة المرؤوسين. ويتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (١٤) بنسبة ٨٠%.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٧% تحقق الإدارة درجة عالية من اللامركزية فى ممارستها للسلطة حيث تعطى الفرصة للصف الثانى فى المشاركة فى المسؤولية وبالتالي تحمل المسؤولية ويتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (١٥) حيث كانت نسبة الإجابة ٧٨,٧%.

ويتضح ذلك لإدارة لقاءات وورش عمل للعاملين لمناقشة وتدارس مختلف السياسات والإجراءات التى تدعم التحسين المستمر للجودة. ويتضح ذلك من خلال الإجابة الواردة بالجدول رقم (١٦) بنسبة (٨٨,٣%) .

٧% تفضل الإدارة بين البدائل والحلول باستخدام أسلوب التصويت المتعدد حيث أن الإدارة تستخدم الأسلوب الديمقراطى فى اتخاذ القرار مما يلقي المسؤولية على جميع المستويات وتحملهم المسؤولية كشركاء فى القرار ويتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (١٧) بنسبة ٧٤,٧%.

١٤- تقدم إدارة المستشفيات أمثلة فى جودة الأداء الإدارى وذلك من خلال أدائهم فى العمل. ويتضح ذلك كذلك. ال الجدول رقم (١٩) حيث جاءت الإجابة بنسبة ٨٢,٧% مؤيدة لذلك.

ثانياً: لقد تم اختيار صحة الفرضية الثانية فى البحث وهى تنص على " هناك علاقة جوهرية بين السياسات الإدارية الخاصة بتشجيع التجديد والابتكار وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة. ولقد ثبت صحة الفرضية وذلك من خلال:

١- إدارة المستشفيات تهتم باقتراحات وإبداعات وابتكارات العاملين فى تحسين الجودة فى الأداء الإدارى وتحسين الخدمة الطبية. ٧% ح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (١٨) بنسبة ٧٢,٧%.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٢- تشجع الإدارة التجديد والابتكار عن طريق تأهيل وتدريب العاملين بشكل مستمر على اكتساب المهارات وتنمية القدرات الفكرية والإبداعية لهم. ويتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (٣٠) حيث كانت إجابة أفراد الدراسة بنسبة ٧٨,٧%.

ثالثاً: لقد تم اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه " هناك علاقة جوهرية بين السياسات واللوائح الخاصة بالتقدير والمكافآت والترقية وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ". ولقد ثبت صحة الفرضية وذلك من خلال:

١- يرتبط نظام المكافآت والتقدير بالمستشفى بنظام قيام وتقييم الأداء. ٧% . ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (٢٠) حيث كانت الإجابة بنسبة ٧٠,٧% .

٢- يتصف نظام المكافآت والتقدير بالعدالة والمرونة والموضوعية، يتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (٢١) حيث كانت إجابة أفراد الدراسة على ذلك بنسبة ٧٦%.

ويتضح ذلك نظام المكافآت والتقدير بحجم المشاركة والمسؤولية. ويتضح ذلك من الإجابة على الجدول رقم (٢٢) حيث كانت الإجابة على ذلك بنسبة ٧٤,٧%.

٧% تشجع نظام المكافآت والتقدير على العمل الجماعي وتحسين الجودة، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٢٣) فقد كانت الإجابة تؤكد ذلك بنسبة ٧٨,٧%.

ويتضح ذلك نظام المكافآت والتقدير على مكافأة مادية وغير مادية. ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٢٤) حيث كانت الإجابة بنسبة ٧٧,٣%.

٦- يشعر نظام المكافآت والتقدير العاملين بالأداء والاطمئنان في العمل ويتضح ذلك من الإجابة بالجدول رقم (٢٥) بنسبة ٨٦,٧%.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٣% شجع نظام المكافآت والتقدير على تحقيق التميز فى الأداء والتفوق على المنافسين، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٢٦) حيث كانت نسبة الإجابة تؤكد ذلك بنسبة ٧٣,٣%.

رابعاً: لقد تم اختيار الفرضية الرابعة والتي تنص على أن " هناك علاقة بين السياسات والممارسات الخاصة بنظم التدريب وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة "، ولقد ثبت صحة الفرضية وذلك من خلال:

١- تتيح المستشفيات التدريب الكافية والمناسب لجميع العاملين فى كافة المستويات، فالإدارة تضع ميزانية للتدريب لكل فرد على الأقل مرة واحدة فى السنة. ولقد أتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (٢٧) حيث كانت الإجابة بنسبة ٦٢,٧%.

٢- يتم تنظيم برامج تدريبية داخل المستشفيات لتعلم أساليب وطرق حل المشكلات وتحسين الجودة. وأتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول (٢٨) حيث كانت الإجابة بنسبة ٦٥,٣%.

٣- تأهيل وتدريب العاملين بشكل مستمر على اكتساب المهارات وتنمية القدرات الفكرية والإبداعية لهم. ٧% ح ذلك من خلال الجدول رقم (٣٠) حيث كانت نسبة الإجابة على ذلك ٧٨,٧%.

٧% تسم أنشطة التدريب وتنمية ذلك من الإجابة بالجدول رقم (٣١) حيث كانت نسبة الإجابة التي تؤكد ذلك ٧٤,٧%.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

خامساً: لقد تم اختبار الفرضية الخامسة والتي تنص على أنه " هناك علاقة جوهرية بين السياسات والممارسات الخاصة بالاتصالات الإدارية وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ". ولقد ثبت صحة الفرضية وذلك من خلال:

- ١- يوجد بالمستشفيات قنوات ووسائل اتصال فعالة ومباشرة بين الإدارة والأقسام المختلفة. ٧%. يتضح ذلك من خلال إجابات أفراد الدراسة بالجدول رقم (٣٢) حيث كانت إجابتهم بنسبة ٨٢,٧%.
- ٢- يوجد لدى العاملين بالمستشفيات فرصة لتبادل المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة ويسر. ٧%. ح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (٣٣) بنسبة ٨٢,٧%.
- ٣- يحصل العاملون على الحقائق والمعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة ويسر. حيث يتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (٣٤) حيث كانت نسبة الإجابة على ذلك ٨٤%.
- ٤- تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية للعاملين لتبادل المعلومات وعرض نتائج تحسين الجودة. ٣%. ح ذلك من خلال الجدول رقم (٣٥) حيث كانت الإجابة بنسبة ٨١,٣%.

لتحميل نسختك المجانية

ملئقى البعث العلمى



www.rsscrrs.com

التوصيات

بعد استعراض الدراسة الميدانية ونتائج البحث توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

- ١- أن تهتم المستشفيات الخاصة بوجود خطط استراتيجية وسياسية للجودة الشاملة.
- ٢- يجب أن تهتم الإدارة العليا بالمستشفيات العمل على تحسين الخدمة الطبية باستمرار وذلك بهدف المنافسة وضمان الاستمرار.
- ٣- يجب أن تهتم المستشفيات الخاصة بالتدريب وأن يكون بصفة دورية ومنتظمة لرفع كفاءة العاملين وإكسابهم مهارات جديدة والإحاطة بأساليب الجودة الشاملة.
- ٤- يجب أن تكون هناك رؤية مشتركة بين الإدارة والعاملين بالمستشفى لمساعدة جهود الجودة الشاملة.
- ٥- يجب على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري بالمنظمة فأن رضا العملاء يبدأ بإرضاء الموظفين.
- ٦- يجب أن تهتم الإدارة بأراء واقتراحات العاملين بشأن تحسين الجودة خاصة في الأعمال التي يزاولونها.
- ٧- يجب على الإدارة أن تشرك العاملين في اتخاذ القرارات خاصة ما يتعلق بالأعمال التي تقع في دائرة تخصصهم.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ٨- يجب على الإدارة العليا أن تأخذ بسياسة المشاركة واللامركزية فى الإدارة وأن تشرك القيادات الشابة فى المشاركة فى اتخاذ القرارات وأن تعطى فرصة للعاملين والصف الثانى فى إبداء آرائهم وفى تحمل المسئولية والإبداع.
- ٩- يجب أن تسعى الإدارة إلى تحفيز العاملين فى المستشفى لكي يتحملوا المسئولية.
- ١٠- يجب أن تكون الإدارة العليا مضرب المثل فى القدوة والمثل الذى يحتذى به فى الأداء الرافى المرتفع.
- ١١- يجب أن تولي الإدارة الاهتمام الكافى بالتعليم والتدريب وذلك لبقاء المنظمة ونموها وجعل العاملين أكثر قدرة على الإسهام فى نجاح المنظمة.
- ١٢- يجب وضوح الأهداف فى العمل وأن يعرف كل موظف بالمنظمة دوره ومسئولياته ومساهمته فى تحقيق وتنفيذ أهداف المنظمة.
- ١٣- يجب تشجيع روح العمل الجماعى والعدل من خلال فريق واحدة.
- ١٤- يجب أن تسود روح التعاون والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمة والأداء الإدارى.
- ١٥- يجب أن يكون هناك نظام اتصالات فعال فى المنظمة صاعد نازل.
- ١٦- يجب عقد دورات تدريبية للعاملين لتبادل المعلومات وعرض نتائج تحسين الجودة.
- ١٧- يجب إتاحة فرصة التدريب لكل فرد وأن تكون برامج التدريب داخل وخارج المنشأة لتحسين جودة وأساليب العمل الجماعى.

المءنوءاء

٢	المءمة
٤	الفصل التمهىءى
٤	مشكلة البءء
٥	أهمىة البءء
٥	أءءاف البءء
٦	فروض البءء
٦	مءءمع وعىنة البءء
٦	ءءوء البءء
٧	منهءء الءراءة
٧	أءاء مءمع البىاءاء
٧	الأسلوب الإءصائى المسءءءم فى ءءلىل البىاءاء
٨	الفصل الأوء: ماهىة وءصائء أسالءب الجوءة وفوءاءءها
٣١	الفصل ءانىء: ءعرفء وأءءاف إءارة الجوءة الشاملة وأسسها ومراءل ءطبىقها
٦٣	الفصل ءالء: الءراءة المىءانىة
١٠١	ءءائء الءراءة المىءانىة
١٠٧	ءءوصىاء
١١٠	المءنوءاء

لءءمىل نسءءءك المءانىة

ملئقى البءء العلمى



www.rsscrrs.info